

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“REPERCUSIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
ANTE LA FALTA DE INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO
DE LA EMPRESA IDEOFORMAS, S.A.”**

**CLARITA LISSETTE GIRÓN GÁLVEZ
REGINA LÓPEZ AGUILAR**

GUATEMALA, MAYO DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“REPERCUSIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
ANTE LA FALTA DE INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO
DE LA EMPRESA IDEOFORMAS, S.A.”**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

**CLARITA LISSETTE GIRÓN GÁLVEZ
REGINA LÓPEZ AGUILAR**

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICAS UNIVERSITARIAS

GUATEMALA, MAYO DE 2012

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 588-2011

DIR. 1,825-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

13 de diciembre de 2011

Estudiantes

Clarita Lissette Girón Galvez**Regina López Aguilar**

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL OCHOCIENTOS TRES GUIÓN DOS MIL ONCE (1,803-2011)**, que literalmente dice:

"MIL OCHOCIENTOS TRES": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"REPERCUSIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA FALTA DE INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO DE LA EMPRESA IDEOFORMAS S.A.**, de la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**, realizado por:

Clarita Lissette Girón Galvez**Regina López Aguilar****CARNÉ No. 2003-16972****CARNÉ No. 2003-17055**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Victor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por el Licenciado Estuardo Bauer Luna. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

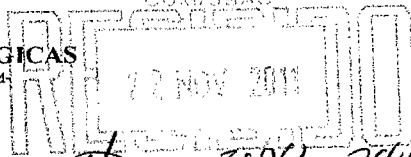
Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



Zusy G.



Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



CIEPs
REG:
REG:

588-2011
241-2010
074-2011

FIRMA: *[Signature]* HORA: 13:00 24/10
Registro

INFORME FINAL

Guatemala, 18 de Noviembre 2011

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Estuardo Bauer Luna ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“REPERCUSIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA FALTA DE INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO DE LA EMPRESA IDEOFORMAS S.A.”

ESTUDIANTE:
Clarita Lissette Girón Gálvez
Regina López Aguilar

CARNÉ No:
2003-16972
2003-17055

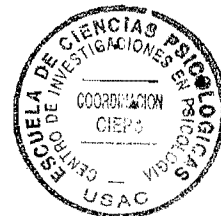
CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 18 de Noviembre 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 18 de Noviembre 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

[Signature]
Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos
COORDINADOR

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Arelis

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPS 589-2011**REG: 241-2010****REG 074-2011**

Guatemala, 18 de Noviembre 2011

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Velásquez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión
del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"REPERCUSIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA FALTA DE
INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO DE LA EMPRESA IDEOFORMAS S.A."**

ESTUDIANTE:**Clarita Lissette Girón Gálvez****Regina López Aguilar****CARNE****2003-16972****2003-17055****CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de
Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 14 de
noviembre 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Estuardo Bauer Luna
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala, 30 agosto de 2011.

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “Repercusiones en el Clima Organizacional ante la falta de Inducción al nuevo empleado de la empresa Ideoformas S.A.” realizando por los estudiantes CLARITA LISSETTE GIRÓN GÁLVEZ, CARNÉ 200316972 Y REGINA LÓPEZ AGUILAR, CARNÉ 200317055.

El trabajo fue realizado a partir del 25 de Agosto de 2010 hasta el 29 de Agosto de 2011.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPS por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Lic. Víctor Manuel Ordóñez Oliva
Asesor
Colegiado No. 4270

Lic. Víctor Manuel Ordóñez Oliva
PSICOLOGO
COL. 4270



Guatemala, 23 de agosto de 2011

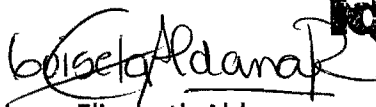
Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM


Licenciada Álvarez:

Deseándole éxitos al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Clarita Lissette Girón Gálvez, carnet 200316972 y Regina López Aguilar, carnet 200317055 realizaron en esta institución 05 entrevistas y cuestionarios a empleados como parte del trabajo de Investigación titulado: "REPERCUSIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA FALTA DE INDUCCION AL NUEVO EMPLEADO DE LA EMPRESA IDEOFORMAS, S.A." en el periodo comprendido del 8 al 26 de Agosto del presente año, en horario de 8:00 a 10:00 horas.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.


Inga. Elizabeth Aldana
Gerente Administrativo y Financiero
2385-5242



PADRINOS DE GRADUACIÓN

Clarita Lissette Girón Gálvez

Lic. Estuardo Bauer
Licenciado en Psicología
Colegiado No. 9,983

Regina López Aguilar

Lic. Estuardo Bauer
Licenciado en Psicología
Colegiado No. 9,983

Olga Graciela Morales Aguilar de Aguilar
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2,452

ACTO QUE DEDICO

Clarita Lissette Girón Gálvez

A DIOS:	Por hacer palpable su amor a través de sus bendiciones incondicionales, y por permitir terminar esta etapa de mi vida.
A MI MADRE:	Por ser mi modelo a seguir, por su amor interminable, sabiduría, apoyo y cariño en todo momento, soy dichosa de tenerla.
A MI PADRE:	Por los lindos recuerdos de su cariño y su dedicación hasta el último momento.
A MI ESPOSO:	Por ser el amor de mi vida, y los maravillosos momentos que has dedicado.
A MIS HERMANOS:	Alis por sus cuidados desde pequeñas hasta ahora, Sander por su cariño en todo momento.
A MIS ABUELITOS:	Milo, Gina, Ela, por ser tres angelitos en mi vida, y por forjar padres excepcionales.
A MIS TIOS:	Por su cariño, en especial a Wico, Berta, Lesbia y Elisa.
A MIS PRIMOS:	Por su apoyo y cariño en cada paso de mi vida.
A MI AMIGA Y COMPAÑERA DE TESIS:	Regina Aguilar, por empezar una ilusión aprendizaje y concluir este paso juntas, te quiero Regis.
A MIS AMIGOS:	Por darle a mi vida risas, alegría y apoyo, en especial Tita Girón, Jeny Letona, Su Orellana, André Bravo, Tito Rivas, Diana Velasco.
Y MUY ESPECIALMENTE A:	Escuela de Ciencias Psicológicas y la Universidad de San Carlos de Guatemala, te llevo con orgullo.

ACTO QUE DEDICO

Regina López Aguilar

A DIOS Y A LA VIRGEN MARIA:	Por darme la vida, una hermosa familia, buenos amigos y colocar en mi camino la oportunidad de estudiar y salir adelante.
A MI MAMÁ BEATRIZ DE LÓPEZ:	Por darme la vida y ser mi guía espiritual.
A MI PAPÁ JUAN LÓPEZ:	Por darme la vida y volverme una mujer responsable.
A MIS HERMANAS BEATRIZ (BITY) Y OLGA:	Por sus consejos y apoyo emocional.
A MIS ABUELITAS:	En especial a mi abuelita Olga por brindarme su apoyo incondicional y ser mi ejemplo a seguir.
A MIS TIOS:	En especial a mis tías Coqui, Rosa y Silvana por su paciencia y apoyo.
A TODOS MIS AMIGOS:	Por todos los buenos recuerdos que llevo en mi memoria y por demostrarme que existe la verdadera amistad día tras día en especial a Ericka Girón (Tita) Suzane Orellana, Andre Bravo, Jenniffer Letona, Clarita Girón y Victor Rivas.
A MI AMIGA Y COMPAÑERA DE TESIS:	Por motivarme a salir adelante en todo momento Clarita Girón, gracias por tu paciencia y apoyo.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:	Especialmente a la Escuela de Ciencias Psicológicas.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a las siguientes entidades y personas, cuya colaboración y apoyo, hizo posible la realización del trabajo:

A la empresa: Ideoformas S.A.

Al Gerente General de Ideoformas: Ing. Constantino Kiehnle

A nuestro Asesor: Lic. Víctor Ordoñez

A nuestro Revisor: Lic. Estuardo Bauer

A la carrera de: Orientación Vocacional y Laboral

ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema	5
1.2 Marco Teórico	9
1.2.1 Introducción	10
1.2.2 Jerarquía de Necesidades	13
1.2.3 Clima Organizacional	15
1.2.4 Filosofía Empresarial	17
1.2.5 Programa de Organización Global	
1.2.6 Prestaciones y Servicios al Personal	18
1.2.7 Presentaciones	
1.2.8 Funciones y Deberes Específicos	19

CAPÍTULO II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas y Procedimientos de Trabajo	
2.1.1 Observación Estructurada	29
2.1.2 Entrevista Dirigida	
2.1.3 Cuestionarios	
2.2 Instrumentos de Recolección de Datos	
2.2.1 Guía de Observación	30
2.2.2 Guía de Entrevista	
2.2.3 Cuestionario de Clima Organizacional	31

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del Lugar y Población	32
3.2 Resultados Obtenidos Durante el Trabajo de Campo	
3.3 Análisis e Interpretación de Resultados	46

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	48
4.2 Recomendaciones	

BIBLIOGRAFÍA	51
---------------------	----

ANEXO	53
--------------	----

RESUMEN

"REPERCUSIONES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL ANTE LA FALTA DE INDUCCIÓN AL NUEVO EMPLEADO DE LA EMPRESA IDEOFORMAS, S.A."

Este trabajo de investigación demuestra el rol protagónico entre el ser humano y la empresa para beneficio de ambas partes en donde el empleado es primordial para alcanzar las estrategias empresariales. Estas estrategias son alcanzadas maximizando el potencial del empleado desde sus inicios, si bien el proceso de selección de personal constituye una herramienta primordial para el éxito del empleado en la adaptación de la empresa, la inducción del personal a la empresa es fundamental, brindando así información amplia y suficiente que permite la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización fortaleciendo su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. La creación de un ambiente de pertenencia del empleado hacia la empresa se puede realizar mediante las deficiencias que brinde el análisis de un clima organizacional, obteniendo los puntos débiles en donde los empleados no se sientan cómodos y que causen problemas de insatisfacción, fortaleciendo las dificultades desde el inicio al nuevo empleado en su vida laboral dentro de la empresa.

Para poder obtener la información exacta del ambiente laboral en la empresa Ideoformas S.A. se realizaron técnicas y procedimientos para la captación de los diferentes puntos débiles de la inducción, utilizando así, la observación estructurada observando el comportamiento del empleado y el análisis de las normas actuales; llevando a utilizar la entrevista dirigida donde obtendrá información directa del empleado en cuanto a la inducción recibida y de qué forma le afectó tratando de obtener amplia información por parte de él; y para finalizar la utilización de cuestionarios donde se terminará de especificar la forma en que se encuentra el clima organizacional y la adaptación de empleado a la empresa.

La investigación realizada en la empresa Ideoformas, S.A. evidencia la importancia de una inducción integral para los nuevos empleados donde se tomen en cuenta todos los aspectos de importancia para ambas partes, ya que existen puntos de la inducción donde el empleado no tiene el conocimiento al ingresar a la empresa y por consiguiente los resultados del clima organizacional fueron deficientes. Esto comprueba que una buena inducción proporciona una mejor adaptación del empleado, evitando así en el futuro insatisfacción con la empresa.

Tener empleados satisfechos, con sentido de pertenencia, conociendo la misión, visión y valores que la empresa desea alcanzar para el éxito de su compañía es un proceso acertado para lograr las metas.

PRÓLOGO

En nuestra sociedad la necesidad de un empleo es demandante al igual que una contratación, ya sea por despido o deserción por insatisfacción laboral, las personas buscan mejorar su situación actual. Ante esto, el nuevo empleado está en espera de lugar seguro y donde pueda desempeñarse y acoplarse perfectamente a él y así poder demostrar sus habilidades obteniendo la aceptación de sus colegas en el menor tiempo posible, de lo contrario se sentirá desorientado para realizar sus labores y la demora de integrar al nuevo empleado dejará huellas imborrables que limitan su integración al grupo y su identificación con las metas de la organización.

Una adecuada inducción a la empresa mediante una ceremonia de iniciación, aculturación simultanea se podrá obtener un despojo de viejos hábitos y prejuicios indeseables en el comportamiento del nuevo empleado como también para él ofrecerle desde ya lo que la empresa le brindará durante el lapso de tiempo que se encuentre en la compañía y obtener una tranquilidad en saber que sus necesidades sociales, de seguridad y autorrealización serán tomadas en cuenta, impidiendo un ambiente de incertidumbre sobre su destino dentro empresa, siendo una adecuada inducción la llave para una motivación, evadiendo la consigna que utilizan muchas empresas como "si no trabaja, esta despedido", son parte del pasado donde una organización eficiente reposa sobre una motivación, en donde se evitarán futuros incidentes mediante la inducción y se corregirá durante el tiempo detectando las deficiencias en el clima organizacional, como una evolución de temas y una investigación buscando siempre la motivación del empleado.

El proyectar una mejor vida laboral para las personas, conociendo los empleados que se preocupan por su beneficios en todos los aspectos, sabrá el empleado que donde él se encuentra es un lugar de bienestar para su vida desde un principio y con un continuo seguimiento estableciendo los puntos principales de un buen ambiente laboral con el fin de buscar una reciprocidad

por ambas partes, equilibrio y la realización de sus objetivos individuales para ser una mejor persona y ser un ejemplo en nuestra sociedad. El recién ingresado no debe de ser abrumado con excesiva información, el encargado deberá de resumir lo esencial de cada aspecto de la empresa y se debe de considerar que es un error realizar de forma rápida el proceso, ya que se tiene que estar consciente de llevar a cabo una serie de actividades graduales, vinculadas directamente con la cultura organizacional de la empresa y un seguimiento constante para garantizar resultados óptimos.

Al nuevo empleado se le debe brindar ayuda para poder hacer más eficiente su bienvenida como también establecer las normas que se deben de seguir para poder pertenecer a la empresa, y darle a conocer que la empresa está preocupada por sus objetivos personales donde ambas partes podrán estar satisfechas de los futuros resultados. El tener empleados satisfechos y orgullosos de donde laboran es un beneficio ya que tendrán una mejor demanda de personas que deseen laborar para la misma y que con el hecho de ser parte de la compañía sentirán una satisfacción inmediata y habrá un ambiente armonioso sin necesidad de reforzar tanto este aspecto, también obtendrán una mayor afluencia de personas que desean entrar a formar parte de su equipo y con esta demanda, poder obtener los mejores candidatos para desempeñar cada puesto, creando un lugar de trabajo eficiente.

Los objetivos específicos como primer punto son analizar las estrategias para que el contenido de la inducción sea acorde a los objetivos y necesidades de la empresa; describir los aspectos relevantes para una inducción efectiva; identificar los aspectos que afectan al empleado como persona tras una insuficiente inducción en la empresa; determinar los problemas más comunes con los empleados que se reflejan en el clima organizacional y por último, reconocer los elementos faltantes en la inducción que repercuten al empleado en su clima organizacional.

Este informe final se divide en cuatro capítulos, en el primero se refiere a la explicación sobre la necesidad de investigar de este tema, donde se aprecia la relación entre la inducción y el clima organizacional para obtener empleados satisfechos dentro de la compañía y cada uno de los elementos que involucra la realización y renovación de un ambiente laboral. En el segundo capítulo se observan los instrumentos que se utilizarán, a quienes y la forma de su aplicación como lo que se espera obtener de cada uno de ellos. En el tercer capítulo consiste en conocer el tipo de población a quienes se dirigió la investigación, la descripción y análisis de los resultados, según los objetivos generales y específicos del trabajo. Y para finalizar en el capítulo cuarto contiene la reflexión de esta investigación la cual se plasma en las conclusiones y además aparecen las recomendaciones que se sugieren a las empresas.

La realización de esta investigación brinda la estabilidad laboral que se puede ofrecer al empleado con adecuadas herramientas y la implementación correcta de las mismas con el fin de crear un ambiente laboral óptimo. El conocer la dinámica entre la inducción y el clima organizacional permite evitar desinterés y contratiempos para los nuevos empleados creando un ambiente laboral motivador y satisfactorio que vela por su salud mental dentro de la empresa. La creación de esta dinámica entre inducción y clima organizacional brinda un proceso que se retroalimenta continuamente y permite una mejora continua en las empresas y personal altamente capacitado para el desempeño de sus labores.

Se espera que esta investigación sea un aporte de orientación y ayuda para resaltar el valor que tiene la inducción en la empresa conjuntamente con el clima organizacional y que las entidades que se interesen en el proceso puedan aprovechar el contenido enfatizado en la mejora continua de los empleados.

Clarita Lissette Girón Gálvez
Regina López Aguilar

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

I.1 Planteamiento del Problema:

El entorno social pasa por circunstancias problemáticas como lo es la economía y la violencia que en muchas ocasiones no está al alcance de los guatemaltecos el poder impedir que sucedan situaciones incómodas, pero lo que sí se puede realizar es una mejora en nuestras vidas, tras estos factores estresantes de los que no se obtiene una forma eficiente para poder manejarlos, hay otras problemáticas dentro de la empresa con un poco de empeño y con ganas de formar personas con voluntad de mejorar día a día, es así como se plantea este tipo de investigación para demostrar de qué forma se puede optimizar la calidad de vida en el ámbito laboral para los guatemaltecos.

La presente investigación abarca la demostración de la mejora de la vida laboral de los empleados, invirtiendo tiempo y preocupación sobre las necesidades que ellos de forma directa o indirecta desean cubrir, para que la empresa guíe al empleado por una salud mental y una estabilidad laboral, aun así el empleado no lo solicite, ya que lo que se está formando es motivación dentro de cada uno para un buen desempeño.

La demostración de situaciones de los empleados en donde su motivación es escasa, es un índice de problemas psicológicos que con el tiempo tendrán una repercusión indeseada, para las empresas el tener empleados insatisfechos afectará de forma muchas veces permanente en el rendimiento de su compañía, afectando así, los objetivos para los cuales fue contratado.

En la Revolución Industrial se tomó conciencia de la precaria situación entre los trabajadores, sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones sin descuidar la producción, buscando siempre un equilibrio entre ambos, pueden existir factores a favor y en contra, tanto en el empleado, como de la

empresa, pero lo que se desea en si es la preocupación por un personal satisfecho, que rinda lo mejor posible cuidando su integridad, sus valores, realzando su confianza, formando así un sentido de totalidad, por ende los beneficios que obtendrá la empresa serán favorables viviendo un ambiente de armonía. El ambiente de la empresa no será una rutina o una obligación, sino una satisfacción y un orgullo por parte del empleado, teniendo así un sentido de pertenencia como parte de la compañía.

El trabajo ha tenido un rol protagónico en el desarrollo humano, no sólo proporcionando los medios de sobrevivencia, sino que ha moldeado su destreza física y raciocinio marcando así un desarrollo en su evolución, desde ese entonces el hombre ha estado involucrado en el trabajo para obtener beneficios como también las empresas lo han obtenido, aunque en el camino de esos avances también han habido deficiencias en donde el empleado y la empresa han tenido dificultades para una interacción óptima, llegando así a buscar formas para poder obtener un equilibrio por ambas partes, ya que las personas que crean empresas se organizan de diversas maneras en torno a estrategias con el propósito de superar a la competencia y no se podría llegar a el éxito sin la ayuda de la herramienta más importante que es el empleado, ya que llevarán la empresa al futuro.

El empleado es primordial para la competitividad y debe de obtener la mayor atención para poder llegar a alcanzar sus objetivos y estrategias empresariales, es ahí donde se invierte en tiempo y dinero para cimentar su empresa por el camino que desea llevarla, debiendo desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promocióne y premie a sus empleados, proporcionando una de las mejores inversiones que una empresa innovadora puede realizar.

Parte de la competitividad entre las empresas tienen como clave al empleado, como lo demostró el periodista Robert Levering y máster en

Cambio Social, decidió escribir un libro con el título “Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos”, quien recorrió su país para comprobar si existían estos establecimientos y para comprobarlo utilizó la satisfacción de los empleados en cada empresa, convencido que un buen clima laboral se traduce en un mayor compromiso y participación del personal y obteniendo la mejor fuerza de trabajo por parte de los empleados.

En Guatemala existen pocas empresas dedicadas a la innovación con fines de competitividad a nivel macro, utilizando el talento humano para su éxito y al llegar a trabajar a una nueva empresa es una situación complicada e incluso muy estresante no importando el puesto que vaya a desempeñar a la empresa, y para el primer contacto o la primera impresión con la empresa es una desilusión el impacto que causan el desinterés de la compañía con los nuevos empleados, ya que en muchas ocasiones únicamente dan un breve resumen a lo que se dedica la empresa y que esperan de ellos, pero no se da una sustanciosa y provechosa bienvenida conociendo desde ya que es lo que espera un nuevo empleado conocer y sentirse parte de la empresa desde su entrada a la misma, ya que de esa forma se podría implementar un buen ambiente laboral.

Una de las principales actividades para empezar a desarrollar el buen ambiente laboral es la inducción que consiste en brindar toda la información general y específica de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, no solamente radica en darle a conocer información, sino que trata de crear una empatía entre ellos, aunque en muchas empresas este tema sea irrelevante o en otros casos no exista la inducción, aquí es donde con el afán de superación, competitivismo por parte de las empresas también ha traído consigo circunstancias a los empleados en cuanto a su relación dentro de las mismas, olvidando así las necesidades que el empleado como ser humano desea implementar a su vida, para obtener una plena satisfacción y realización.

Las herramientas indispensables para detectar el nivel de insatisfacción del empleado causado por una deficiente inducción, es por medio del clima organizacional donde se evaluará el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización relacionados con la motivación, la especial importancia del clima organizacional reside en que el comportamiento del trabajador no es resultante de los factores organizacionales, sino de cómo él los percibe, para ello es una buena herramienta obtener las reales necesidades del empleado, así es como se podrá implementar una correcta y acertada inducción, refiriéndose a la tarea de integrar al empleado y la institución donde trabaja o trabajará.

La integración de clima e Inducción, podrá implementarse a los empleados que se encuentran laborando en la empresa para poder contribuir con una inducción sustentable y adaptable para la empresa, los empleados antiguos darán las herramientas de las problemáticas ya existentes para el futuro personal y poder la empresa enfocarse en el mejoramiento continuo de sus empleados y los que vendrán, eliminando así factores que influyen como deserción de personal, estrés en los empleados, trastornos psicológicos que son el resultado de una inducción precaria, de esta manera la falta del proceso de inducción en la medición del clima organizacional en la empresa IDEOFORMAS, S.A. de Guatemala, como consecuencia de un mal comienzo con un nuevo empleado repercute en desempeño, tanto familiar, como laboral, con resultados desfavorables como frustración, agotamiento emocional, deshumanización que se refiere a actitudes negativas de insensibilidad, cinismo al empleado y otros, midiéndose cada uno de estos aspectos negativos con el clima organizacional.

Las expectativas que espera el empleado de la empresa donde labora se enfrentan con la insatisfacción del empleado cuando recibe su salario pero aun así no se siente satisfecho dentro de ella. El problema no es una escases

de información sobre la empresa, sino el problema qué desencadena el no tener un plan para que el empleado se sienta identificado, el motivarlo desde el principio para evitar conflictos o resentimientos con la compañía es fundamental para un buen desempeño y también el dar seguimiento sobre lo que se ofreció y sobre lo que se espera de él.

La consecuencia de no medir o no dar seguimiento a lo expuesto en la inducción desencadenaría inestabilidad en el proceso que se desea seguir, quedando la empresa de forma incongruente con lo que expuso en un principio, y para evitar estas consecuencias sería el compromiso de un proceso de evaluación para que se cumpla como una continua evolución de la inducción para nuevas necesidades que se presenten.

El contratar a un empleado y esperar que realice su mejor trabajo para obtener ganancias no es la mejor decisión, el empleado en cierto punto se sentirá insatisfecho con la empresa desencadenando muchos problemas que pueden llegar al punto de una renuncia o peor aún de un despido y se tendría que volver a administrar tiempo y recursos para la próxima persona que ocupará la plaza.

1.2 Marco Teórico:

En el medio laboral que enfrentamos actualmente demanda de un personal apto para el puesto que deseamos cubrir, pero que se puede brindar a los empleados como remuneración; es una cuestión que se debe de tener presente para la obtención de mejores resultados por ambas partes, es común encontrar personas ya sea por diversas causas tales como no contar con un sistema de integración del empleado rápida y efectiva o no contar con el tiempo suficiente para considerar este factor como indispensable en la nueva vida laboral del empleado. Este periodo de adaptación es lenta y difícil, pero con el

transcurrir del tiempo el nuevo empleado y el gerente deben aprender a adaptarse entre sí. ¹

Para esto es necesario realizar una inducción precisa que cubra todos los aspectos que desea el empleado de su nuevo trabajo como las expectativas que espera la empresa de él.

1.2.1 Inducción:

Contiene una presentación general de la organización, sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para el oficio que desempeñará y otros, esta debe de ser meticulosamente detallada, tratando de ser a favor de ambas partes, el tiempo para impartir dicha presentación de la empresa al nuevo empleado será determinada dependiendo la cantidad de información e historia o aspectos que brinda la empresa, como también lo que espera del empleado, es importante considerar que es mejor invertir tiempo específico a el empleado, ya que de lo contrario el empleado perderá tiempo en buscar la información por su propia cuenta en el momento de ya estar trabajando sobre su puesto o simplemente empezará una insatisfacción al no saber lo que se le ofrece y también podrá surgir fricciones con las personas que tenga contacto dentro del trabajo, aunque con el tiempo pueda conocer la mayoría de información, esas fricciones podrán crecer hasta llegar a ser problemas entre compañeros o con autoridades dentro de la empresa, creyendo el que por sus propios medios se ha informado, creando pensamientos donde la empresa no le interesa su persona.

Se realiza en tres fases, la primera es la inducción general en la cual se establecen la información relevante de la empresa pero al mismo tiempo ayude al desarrollo del cargo, esta información debe de ser para impartida para cual-

¹ Chiavenato, idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Editorial McGrawhill, Santafé de Bogotá, Colombia, 2000, pág. 282

quier puesto desde un gerente hasta un operario o desde un vendedor a una secretaria, envuelve la estructura general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos y objetivos, como otra información relevante sobre la empresa, utilizando diferentes herramientas como charlas, videos y en algunos casos bienvenida de la gerencia general a la empresa; otro conocimiento que debe saber el empleado son los productos o servicios que brinda la empresa no importando si es personal de mantenimiento, como también los planes futuristas los que desea trazar con la ayuda de sus nuevos empleados, de esta forma los empleados sabrán muy bien a que se dedica la empresa identificándose así todos, con una misma armonía, se debe de tomar en cuenta que la información debe de ser concisa y objetiva, sin abrumar a el empleado con demasiada información, y también debe de ser amena para una mejor comprensión.

Luego el siguiente nivel de inducción es el específico donde se explica el oficio que tendrá que desempeñar dentro de la compañía, este tipo de inducción debe de ser clara para que el empleado pueda obtener un conocimiento detallado de las funciones que debe de realizar de forma verbal antes de ser ubicada en su puesto esto ayuda a eliminar momentos incómodos ya en la práctica. Otras explicaciones específicas pueden ser el informar cómo se evaluará de forma individual y en grupo, también la estructura específica del departamento donde será ubicado, que tipos de herramientas utilizará, el tipo de proceso o flujograma del funcionamiento, turnos, horarios, este tipo de información podrá ser impartida por alguien del departamento a donde se dirigirá el nuevo empleado, como también especificar sus derechos y obligaciones con la empresa.

Después de la inducción general y específica el empleado podrá formar un concepto de lo que la empresa es, le brindará y lo que espera de él, es

donde el empleado empezará a formar metas y objetivos personales dirigidos a la empresa, y donde se podrá ver él en el futuro dentro de ella.

Como tercer paso de una correcta inducción es la evaluación en la cual se miden los temas que no quedaron aclarados, de esta forma lo que se debe de hacer es reforzar dichos temas para que haya una comprensión total de la inducción.

El fin de la inducción es minimizar el estrés de empezar un nuevo trabajo, y tratar de obtener el menor tiempo, el empleado se sienta estabilizado ya como parte de la compañía y así poder demostrar sus habilidades laborales y talvez así obtener reconocimientos sobre sus capacidades y habilidades para sentirse más cómodo dentro de la compañía y logrando así sus satisfacción de haber ingresado a una correcta empresa.

Por ejemplo si se le informa al nuevo empleado en la inducción sobre el conocimiento físico de las instalaciones, se evitará pérdidas de tiempo y la incomodidad del empleado tras preguntar ya que no desea que sepan que es nuevo en la compañía. También si se habla de seguridad industrial en la inducción y la utilización de equipo, se evitará problemas mayores como accidentes, inseguridad del personal al maniobrar el equipo, el que el empleado piense que no se vela por su seguridad y que a la empresa no le importa, la persona puede temer la pérdida de control sobre sus circunstancias, convirtiéndose en alguien vulnerable o débil, o ser incapaz de enfrentarse a las nuevas demandas de la vida según la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.²

2. Dicaprio , N. S., "Teorías de la Personalidad" Editorial McGrawhill, Segunda Edición, México, 1989
pág. 362

1.2.2 Jerarquía de Necesidades:

Las jerarquías de Maslow parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, aunque es consciente en algunas ocasiones de estas necesidades y de otras no. Se debe de tomar en cuenta que las necesidades satisfechas no motivan ningún comportamiento, solo las no satisfechas influyen en el comportamiento, también a partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades como las fisiológicas y las de seguridad que se desarrollaran a lo largo de la lectura, son necesidades primarias ya que se relacionan con su conservación personal. El enfoque de Maslow aunque es demasiado amplio, representa para las empresas un valioso modelo del comportamiento de las personas.

Las necesidades que nos presenta esta teoría son las fisiológicas, de seguridad, amor y pertenencia, estima, autoactualización, trascendencia, se debe de tener en cuenta estas necesidades enfocándolas desde el principio para el personal de nuevo ingreso, en la fisiológica se cumplen desde ya cuando es contratado, así tendrá un salario en donde podrá satisfacer sus necesidades de hambre, sed; otras podían ser brindadas por la empresa como tener un comedor con precios bajos para que el empleado pueda tener un ahorro, o de salud donde se pueda brindar una clínica de asistencia inmediata o un seguro médico, como también el poder brindar descuentos de empleados con el fin de optar por productos que la empresa fabrica con el fin de un uso personal.

La siguiente sería la necesidad de seguridad según lo que se planteaba sobre la seguridad industrial en donde se cuiden todos los aspectos desde la inducción y por aparte una capacitación específica del puesto y la seguridad que conlleva, así no se sufrirá de un percance en la empresa, otro apoyo para

el trabajador sería un seguro de vida impartido en la inducción como parte de los beneficios que brinda la empresa.

Siguiendo con la necesidad de amor y pertenecía, donde se capacitan también a los empleados antiguos donde se les solicita ser con los de nuevo ingreso el ser amables, amigables para formar un ambiente agradable desde el principio, se puede lograr con dinámicas donde los nuevos empleados pueden tener una identificación con el grupo y aceptación, estas dinámicas pueden ser el almorzar con un empleado nuevo o realizar juegos con empleados antiguos, nuevos y también otra estrategia sería darle a el empleado en la inducción alguna suvenir de uso personal como puede ser una playera, una taza para tomar café o un lapicero donde tenga el logotipo donde pueda sentir el pertenecer desde ya a la empresa.

Otra necesidad que se puede cubrir desde la inducción es la necesidad de estima donde se fomenta el respeto, donde se brinda la confianza de pertenecer a la empresa, aquí se establecen las normas en donde si se cumplen, se podrá recibir algún tipo de reconocimiento, no es necesariamente económico, puede ser simbólico como cuadros de mejor empleado del mes, medición por medio de un evaluación semestral o anual sobre el mejor empleado donde se puede hacer un reconocimiento a fin de año para el mejor empleado, si se plantea desde la inducción sobre los estándares de medición, lo que la empresa espera del empleado, el nuevo empleado podrá obtener objetivos para enfocarse y saber que la empresa reconocerá su esfuerzo.

Como quinto factor de la necesidad es la de autoactualización donde se puede desarrollar el potencial, lo que el empleado espera desde su ingreso a la empresa, el poder saber que tienen estrategias para que el empleado pueda crecer dentro de la misma, así el poder obtener un puesto superior en el futuro.

Y por último, la necesidad de trascendencia es donde la empresa informa a los empleados sobre las contribuciones que ofrece a la sociedad como empresa y donde el nuevo empleado puede formar parte de la misma, como la ayuda a alguna institución de forma altruista, plantear a los empleados sobre la necesidad de esta institución y el cómo ayudar por medio de donaciones por parte de los empleados una vez ellos se sientan identificados con la causa.

Se debe de tener en consideración estos aspectos de las necesidades como base para un buen desempeño futurista sobre los empleados de nuevo ingreso, como también se debe de tener en conciencia de que lo que se está ofreciendo a el nuevo empleado debe de cumplirse ya que al tener contacto con los empleados antiguos ellos anularan la información que se proporcionó con malas experiencias sobre lo expuesto en la inducción. En este momento es donde se produce la relación entre el clima organizacional y la inducción de personal, evitando comentarios, se debe de tener una forma de medición sobre el ambiente laboral, tanto si se está cumpliendo y que aspectos son más débiles para poder reforzarlos.

1.2.3 Clima Organizacional:

El clima organizacional es la medición de la continua adaptación del empleado con la empresa ya que eso significa tener una buena salud mental donde se puedan conseguir empleados que se sientan bien consigo mismos, con los demás dentro de la institución y que sean capaces de enfrentar las situaciones, se necesita reforzar la motivación el cual debe de ser siempre implementado, pero tendría mucho más valor si se demostrara desde el principio de su comienzo dentro de la empresa.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, estando estrechamente ligada al grado de motivación de los empleados. 3

El equilibrio de un buen clima organizacional depende del intercambio entre los incentivos ofrecidos y las contribuciones que se entregan como retorno a la organización.

Los niveles del clima organizacional van de elevado donde se obtiene un nivel alto de optimismo, satisfacción y entusiasmo, como el nivel bajo donde se concluye con depresión, escepticismo, insubordinación y agresividad.

El poder obtener una buena identificación del empleado con la empresa es necesario el poder brindar información para que ellos puedan ser parte de la misma, esto se puede obtener con el conocimiento de las bases y fundamentos de la empresa como la visión, misión valores, objetivos, etcétera.

Para el clima organizacional con el objetivo de buscar una motivación en los empleados debemos de tornar temas como el reconocimiento ya que muchas empresas piensan por qué reconocer el trabajo del empleado, si al fin y al cabo le pagan por ello, esto es un grave error, un sencillo cumplido o una palmada en la espalda son poderosos agentes motivadores; el liderazgo es otro factor motivante, el no tener a un dictador como jefe ayuda a comprender las ordenes que se desea en el trabajo; el hablar con ellos siendo este establecer la comunicación el líder eficaz deja a un lado su orgullo y pide constantemente consejo a sus colaboradores sobre nuevas formas de impulsar el rendimiento.

3 Chiavenato, Idalberto, "**Administración de Recursos Humanos**" Editorial McGrawhill, Colombia, 2000, pág. 86

Existen otros factores que se pueden establecer en el clima organizacional como la convivencia entre los empleados, si existe crecimiento dentro de la empresa y conocer las políticas de la misma, si el empleado no conoce el sentido de su trabajo y de la empresa “no se pondrá la camiseta” o no se sentirá parte de la empresa.

1.2.4 Filosofía Empresarial:

Se puede describir como la forma de ser de la empresa esta conlleva la visión, valores empresariales que se desean transmitir a los clientes internos (empleados), para seguir una línea clara de que es lo que se desea alcanzar.

Las personas que reciben una orientación aprenden sus funciones de manera más rápida siendo contradictorio que las personas que no la reciben pierden todo un día de trabajo en tanto que los que siguen este programa pierden unos cuantos minutos de presentaciones, como también desciende el nivel de ansiedad. 4

El motor que ayuda a el empleado a conseguir su fin es la motivación es sentir plenitud consigo mismo, es por eso que se deben de buscar los factores precisos para un buen desempeño laboral y un sentimiento de estabilidad al brindarle a el empleado un programa exacto y preciso en la inducción, para esto detallaremos un programa de inducción para una orientación del nuevo empleado.

1.2.5 Programa de Organización Global:

En ella se puede detallar la historia de la compañía como puede ser el año de fundación, fundador, primera ubicación de la empresa; la siguiente seria la estructura de la compañía esta se realiza por medio de organigramas tratan-

4. Werther, Jr William, “Administración de Personal y Recursos Humanos” Editorial McGrawhill, México, 2000 pág. 219

do la manera de hacer lo más sencillo posible, la siguiente sería los nombres y funciones de los ejecutivos principales; asimismo mostrar la estructura de edificios o instalaciones, esta puede realizarse mediante un recorrido o bien fotografías y mapa de ubicación que se podrá proporcionar en el material del nuevo empleado.

También se muestran las normas de seguridad tales como las puertas de emergencia, saber si se realizan simulacros de evacuación, que tipo de reglas establece la empresa para seguridad industrial etcétera; otra parte fundamental es la de enseñar a que se dedica la empresa mostrando los productos o servicios que realiza; mostrarle a el empleado cuales son las políticas y normas que debe de seguir como también el tipo de sanciones si se llegara a infringirlas; y por último informar el período de prueba que tendrán durante la empresa y lo que se espera de ellos dentro de la misma.

1.2.6 Prestaciones y Servicios al Personal:

Se debe de establecer la política salarial y de compensación, normas; seguros individuales, cuáles son sus requisitos y que ofrecen; programas de jubilación en donde se produce es una motivación para dar a conocer al empleado que hay estabilidad laboral y preocupación por su persona dentro y fuera de la empresa si llega a permanecer en ella hasta su jubilación; también servicios médicos especiales, capacitación y desarrollo especiales, vacaciones y días feriados, servicios de cafetería y asesoramiento profesional.

1.2.7 Presentaciones:

Luego de dar los temas grupales se lleva a él o a los empleados de un área específica, si es que se dirigen a la misma, en donde se presenta con los capacitadores, el supervisor de su área, a los compañeros de trabajo y a los subordinados, dando a conocer que puesto desempeñara el nuevo empleado

dentro de la empresa y exhortar a los empleados ya existentes de brindarle una agradable bienvenida.

1.2.8 Funciones y Deberes Específicos:

Esta se debe impartir por el supervisor del área, donde él se debe de tomar el tiempo para la presentación del nuevo puesto, si esta fuera impartida por un compañero de trabajo seria informal, si no se encontrara el supervisor, puede ser brindada por otro supervisor de la misma jerarquía o por el jefe del supervisor, en esta presentación de las funciones específicas se detalla la ubicación del puesto de trabajo que desempeñara, descripción del puesto, objetivos del puesto, labores a cargo del empleado, normas específicas de seguridad del departamento, y las relaciones con los otros, en esta se debe de tomar el tiempo para la introducción del puesto al nuevo empleado .

En algunas ocasiones el no ofrecer una orientación detallada se formarán “lagunas” de falta de información que en muchos casos permanecen ahí para siempre, las cuales podrán crear un clima de incertidumbre y desmotivación al no saber de la existencia de los programas de información al nuevo empleado.

Para llevar un pleno control de lo que se está impartiendo en la inducción, se deberán de realizar dos tipos de evaluaciones, estas se dividirán en dos la primera es para evaluar a los nuevos empleados para saber que temas, ya sea por falta de atención o por una mala exposición por parte del capacitador no quedaron claros, esta consistirá en una serie de preguntas sobre los diversos temas, podrían ser las más trascendentales como también cambiarlas regularmente siempre sobre lo que se dio en la inducción. Si en dado caso el empleado no pudo contestar esa interrogante se podrá dar la

retroalimentación de forma personalizada por parte del capacitador para que así queden claros los temas obteniendo una inducción satisfactoria.

El otro tipo de evaluación pueden consistir en preguntas sobre la capacitación de la inducción impartida, como cuáles son sus inquietudes, que temas le hubiera gustado escuchar en la capacitación al nuevo empleado, como considera a la persona que impartió la capacitación, como otras preguntas que ayudarán a desarrollar cada vez más una mejor y completa inducción para próximas generaciones de nuevos empleados a la empresa, mejorando la comunicación entre los individuos pudiendo saber ellos que desde el principio sus inquietudes son tomadas en cuenta desde el principio.

Un beneficio de la buena inducción se refleja por tanto en un clima organizacional, pero también conlleva más beneficios como puede ser que los empleados se sienten cómodos en su trabajo, habrá más satisfacción y menos rotación de personal ya sea por despido o por renuncia, lo que hará cada vez menos administración en la inducción y más capacitaciones para reforzar las partes débiles del clima organizacional.

Hay algunos tipos de trastornos de la personalidad que se pueden manifestar tras unas necesidades deficitarias tales como ser pasivo-agresivo antisocial, explosiva, inadecuada, incluso hasta obsesiva compulsiva, y por el contrario podrían tener una personalidad bien adaptada, emocionalmente estable, concepto realista de sí, respetuoso de otros y satisfecho.

La clave para vivir con éxito, según Maslow, es reconocer nuestras necesidades personales más altas y tomar los pasos necesarios para satisfacerlas aun cuando sea en muy poco grado al principio. ⁵

5. Dicaprio , N. S., "Teorías de la Personalidad" Editorial McGrawhill, Segunda Edición, Mexico, 2000, pág. 392

Se debe de tener en cuenta que no podemos pasar por alto las necesidades ya que cada una brinda complacencia para nuestras vidas, por lo que se debe de luchar por alcanzar cada una de forma paciente, y que mejor aún que la empresa se preocupe por tratar de alcanzarlos.

Es un error si las empresas consideran que un factor importante es la remuneración salarial o con el simple hecho de dar un salario aceptable, ya que este tipo de motivación durará por un pequeño lapso, en cierta forma si es un factor que genera motivación de su talento humano convirtiéndose este un factor clave para generar altos desempeños, pero hasta qué punto se podrá mantener este tipo de motivación, que sucedería si la empresa entra en un déficit económico, lo que resulta no muy claro es su las personas que trabajan para la empresa están dispuestas a renunciar a los sistemas tradicionales de pago por acogerse a un modelo de compensación en el que si no se obtienen resultados no ganan, se está dando en este caso un clima motivacional, o se está creando a un grupo de mercenarios que harían todo por dinero.

Encontrar este tipo de personas es común cuando las empresas desean invertir en los empleados únicamente si ellos les rinden frutos de lo contrario no se preocupan por la honradez, el buen trabajo e incluso el buen comportamiento de la empresa, en donde muchas veces es donde se encuentran fraudes por parte de los empleados, ya sea manipulando las estadísticas o resultados para obtener sus metas trazadas por la empresa o algún tipo de engaño a los clientes con el fin de vender sus productos o servicios.

En la mayoría de ocasiones los clientes, tras la mala experiencia no volverían a consumir los productos o servicios e incluso, uno de los fuertes de las empresas, es la recomendación de los clientes con los nuevos clientes, creando un ambiente de malas referencias sobre los servicios.

El llevar a los empleados a realizar este tipo de situaciones con el fin de obtener en cierta forma una remuneración mejor, aun sea que no es obligada, pero por conseguir una mejora salarial, los empleados terminaran despedidos e incluso con malas referencias laborales que muchas veces termina con la vida laboral de las personas por la ambición y la poca motivación, y muchas veces en vez de cambiar las políticas con el fin de erradicar esta problemática, lo único que se realiza es un ambiente de desconfianza con el resto de los compañeros, quienes muchas veces por sus valores no realizan este tipo de fraude, pero esto les demuestra que su buen rendimiento no tiene frutos ya que lo que les interesa son ganancias, lo que a pesar de no tener motivación por parte de los empleadores, causa frustración al no saber el porqué de su rendimiento no tiene ningún valor, y es ahí donde ocurre la deserción de personal al no sentirse reconocido.

En fin la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe de ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, de modo que el individuo alcance altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía reflejándose en sus resultados, y no sólo dividendos o números para la empresa, creando en el empleado innecesariamente la existencia él en la compañía.

Los problemas más comunes en el clima organizacional dependen del nivel y tiempo de estimulación que han tenido los empleados puede depender de un déficit en una mala comunicación tanto con sus superiores como con sus compañeros, también puede influir la seguridad donde las empresas no han tomado las medidas necesarias para asegurar la seguridad a los empleados durante el tiempo que se encuentre laborando dentro de la empresa.

Muchas empresas tratan la manera de recortar presupuesto y no invertir en el empleado, siendo estas actualmente no reconocidas para laborar en ella, incluso hasta los empleados prefieren reservarse el poder nombrar donde laboran, ya que muchas veces no se sienten identificados como para hablar de la empresa, o por el pésimo trato que se le brinda a los empleados.

Pero si un empleado se siente satisfecho en la empresa donde labora incluso hasta la propia familia se siente parte de ella, identificada, ya que no sólo es una institución que le da empleo al familiar, sino que incluso los familiares conocen también la empresa por la misma motivación que lleva al empleado a su casa, esto no solamente es obtener ganancias de los empleados y satisfacciones dentro de la empresa, sino que también es brindar una vida mejor a muchos guatemaltecos que en realidad se preocupan por el país para que sea un bienestar día tras día, e incluso esto se refleje en otras partes donde el empleado socialice fuera de la empresa, el tratar de implementar a los demás ser una mejor persona, ya sea con charlas o con el simple ejemplo de su vida.

La historia laboral del sujeto puede estar también influenciada por otros trabajos que ha tenido antes de haber sido ingresado a la empresa, viniendo con prejuicios y con objetivos muy personales diferentes a los que la empresa desea plasmar entre ambos, un rasgo negativo se observa cuando aparece un estado permanente de preocupación, insatisfacción, falta de felicidad. Esto se continúa con ansiedad, depresión y disminución notable de la autoestima. El nivel de autoestima es una variable que incide llamativamente sobre la experiencia de falta de trabajo o secuelas del antiguo trabajo, existirá este tipo de situaciones muy rara vez en la empresa y se deberá de atender con mayor importancia sin dar a conocer la misma con el empleado ya que a pesar de los esfuerzos que pueda realizar la empresa para que el empleado se sienta cómodo en ella, podrán surgir inesperadamente. Se debe de tener muy en cuenta este factor ya que puede distorsionar con nuestra inducción,

creyéndose que no se está logrando el objetivo de acoplar al empleado plenamente.

El análisis de los problemas en los empleados obtenidos por el clima ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional de tal manera que para aprovecharlas mejor se debe de efectuar una clasificación que permita a la vez elegir y ubicar el estudio a realizar; es así se podrá plantear dos niveles de estudios: El estudio a nivel de macrofenómeno: Son los de naturaleza sustantiva o básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.

En este nivel podríamos estudiar lo siguiente, la situación de los contribuyentes externos como pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional, los contribuyentes internos pertenecientes al o los recursos humanos como por ejemplo las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que resulten vinculados a la generación del clima, también los de proceso como por ejemplo las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico, los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima, como por ejemplo la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado y por último, se podrá estudiar también todas las combinaciones posibles a partir de cada uno de estos temas, así algunos de estos problemas combinados podrían ser de tipo asociativo como las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad.

Pueden ser también de tipo causal-explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como por ejemplo como influencia la cultura sobre el clima organizacional o los efectos que generan las dimensiones del clima sobre los niveles de productividad, etc.

Los estudios a nivel de microfenómeno: Son los de naturaleza aplicativa y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima in situ y detectar cuales de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación.

Se puede llegar más allá y utiliza los estudios de clima para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se investiga para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, acarreando consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.⁶

El obtener una satisfacción cien porciento en los empleados en todos los aspectos de la empresa es incierta pues no hay una perfección en la satisfacción de los empleados ya que pueden haber otros factores externos que afecten su complacencia, confundiendo esos problemas con la empresa,

6 Ponce Arévalo Juan Carlos, Importancia de la Cultura y el Clima Organizacional www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#cap1223

debiéndose ahondar en la problemática para identificar de donde proviene y tener la capacidad de saber si se puede ayudar a el empleado con la misma o dejar que solucione sus problemas de forma personal, respetando el limite donde la empresa no puede llegar.

Es un hecho, que de forma paralela al proceso de inducción, se debe ir presentando una motivación por parte de los directivos del cargo (jefes inmediatos), como acompañamiento y sostenimiento de un excelente ambiente laboral, por lo tanto, no se puede definir exactamente cuándo termina la inducción ni cuando empieza la motivación; pero independiente de esto, al iniciarse cualquiera de los dos programas se comienza a integrar al personal al desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

En cierta forma, y como consecuencia de todo lo anterior, de una motivación permanente, más toda una serie de políticas que favorezcan el crecimiento personal y profesional de los empleados, se favorece la disminución de la rotación del personal, evitando así la fuga de conocimiento; lo cual a su vez, induce indudablemente a incurrir nuevamente en los costos, tiempos y cambios que trae consigo todo proceso de inducción.

Para finalizar, no está demás recordar que todo buen proceso de inducción, deberá ser actualizado y complementado permanentemente a la altura de la organización, dado que las empresas, tiempos, objetivos, proyectos y en general todo es cambiante y se modifica día a día. La motivación del personal debe ser una continuidad de dicho proceso, ya que éste generalmente funciona como una cascada, en la cual las felicitaciones y reconocimientos parten desde las directivas y se hacen extensivas a todo el personal. Nunca se debe de ahorrar un estímulo para con la gente, ya que eso será parte de su satisfacción en la realización de su trabajo, muchos empleadores o jefes creen que el reconocerle al empleado su trabajo conlleva el que el empleado este esperando una remuneración salarial, por eso muchas veces se evita ese tipo

de halagos, pero eso es erróneo, ya que el saber el empleado que él forma parte del crecimiento de la empresa será un factor motivante en su desempeño.

Aunque existen extremos por parte de los jefes brindando salarios precarios ya que si ellos están conscientes de que se está pagando lo justo por el trabajo realizado, el halago será incluido como otro factor motivante, todo debe de ser con medida para poder obtener resultados favorables.

El ser humano es complejo pero no incomprensible, se debe de crear un ambiente de conocimiento y comprensión de las necesidades desde el propietario con sus empleados de primera mano y crear un ambiente en donde por medio de esa cascada pueda regresar la información con fines de comprensión de los empleados de último rango, e ir retroalimentando la inducción como también cambiando de raíz los inconvenientes para obtener congruencia en ambos sentidos. La estrategia de comunicación interna permitiría entonces en el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización, que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitaría a sus trabajadores y trabajadoras orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que ellos y ellas puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados y escuchadas en un ambiente democrático interno, sin mediadores conflictivos como los sindicatos, ya que los últimos son la consecuencia de una mala comunicación. El fin de todo ello es poder retroalimentar a la inducción identificando todos los problemas para los nuevos empleados facilitar su convivencia dentro de la empresa.

Uno de los temas para identificar los puntos débiles es la comunicación correcta siendo intervenida o bloqueada en muchas ocasiones por los jefes inmediatos donde esta herramienta del clima organizacional proporciona el

conocimiento de las áreas en donde se está suscitando este bloqueo de información.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas y Procedimientos del Trabajo:

En esta investigación se aplicaron las siguientes técnicas:

2.1.1 Observación Estructurada:

Es una técnica que consistió en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso tomando la información y registrarla para su posterior análisis, que se realizó al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas S.A., con el fin de obtener información de diferentes actividades referente a su desempeño y actitudes hacia su puesto de trabajo, se efectuó a través de la observación de las cámaras y durante un período de una hora diaria durante quince días, con el fin que el empleado tenga la libertad de realizar sus actividades sin el conocimiento de estar observado.

2.1.2 Entrevista Dirigida:

Es una técnica que consiste en obtener material informativo sobre ciertos aspectos que se interesa investigar por medio de preguntas realizadas por él investigador, fue aplicado de forma individual al personal del Departamento de Ventas, para recabar diferentes opiniones referente al proceso de inducción y su satisfacción dentro de la empresa, se realizó con una guía de referencias que contiene preguntas abiertas o temas a tratar.

2.1.3 Cuestionarios:

Son preguntas que él empleado debe de responder de forma escrita, de forma individual y de manera dirigida, y se aplicó a empleados del área de

Ventas en donde se abordaron temas vinculados con las necesidades de cada empleado, referente siempre a temas relacionados con el área laboral, para conocer las fortalezas y deficiencias de las necesidades de los empleados.

2.2 Instrumentos de Recolección de Datos:

Para enlistar las repercusiones de una mala inducción y los resultados que ofrece el clima organizacional se utilizaron los siguientes instrumentos:

2.2.1 Guía de Observación:

Se efectuó monitoreando cámaras o de forma personal a los empleados si cumplen con las políticas: horarios de entrada, salida, almuerzo y refacción, procesos de ventas, trabajo en equipo, con el fin de conocer si los empleados siguen las políticas de la empresa y se realizó durante una hora por quince días. (ver anexo I)

2.2.2 Guía de Entrevista:

Se realizó de forma individual y de manera dirigida, en donde se abordaron temas vinculados con las necesidades de cada empleado, referente siempre a temas relacionados con el área laboral, constó de ocho preguntas, las cuales están divididas por bloque, los ítems se han valorado de la siguiente manera: el 1er bloque se refiere a la motivación por logro, el 2do bloque motivación por afiliación, el 3er bloque motivación por competencia, el 4to bloque motivación de poder, basado en las teorías de Mc Clelland. Cada bloque consiste en dos preguntas, con una duración por bloque de 10 minutos. (ver anexo II)

2.2.3 Cuestionario de Clima Organizacional:

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano donde influye la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa. Por consiguiente se realizó el Cuestionario y está dividido de la siguiente forma para conocer el clima organizacional.

De la pregunta 1 a la 4 mide el nivel de conocimiento y objetivos del puesto de la pregunta 5 a la 6 mide el nivel de compañerismo y trabajo en equipo, de la pregunta 7 a la 9 mide el nivel de liderazgo de la pregunta 10 mide el nivel de remuneración, de la pregunta 11 mide el nivel de capacitación, de la pregunta 12 a la 15 mide el nivel de motivación, la pregunta 16 a la 17 mide el conocimiento de las políticas de la empresa, con una duración aproximada de 45 minutos por cada empleado (ver anexo III).

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

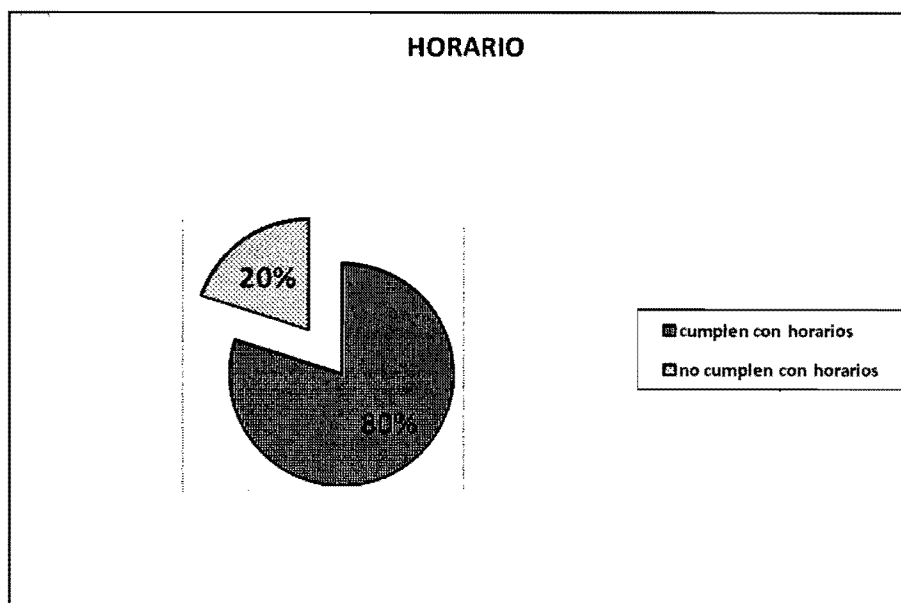
3.1 Características de la Población:

IDEOFORMAS S.A. es una empresa que pertenece a una corporación familiar llamada GRUPO K; se ubica estructuralmente dentro del área metropolitana de la ciudad de Guatemala; se dedica a la importación, comercialización, distribución, venta y exportación en Centro América de muebles. Su administración central se encuentra en la zona 10 de la ciudad Capital, donde se llevan a cabo los procesos administrativos y negociaciones con el exterior del país para la venta y exportación de sus productos. Cuenta con tres tiendas dentro de la ciudad de Guatemala, una en El Salvador y otra en Nicaragua con personal altamente calificado y en constante capacitación; se enfoca en mejorar sus procesos para brindar a los clientes productos de calidad y mantenerse en constante crecimiento a nivel económico y a nivel empresarial. El tipo de muestreo fue aleatorio y cualitativo, seleccionando la población del personal involucrado del área de ventas que se encuentra eventualmente al momento de realizar la selección, tomando en la muestra las características relevantes del clima organizacional y la inducción.

3.2 Resultados Obtenidos Durante el Trabajo de Campo:

En la primera parte de se realizó la observación a los empleados en donde se pudo obtener los siguientes resultados:

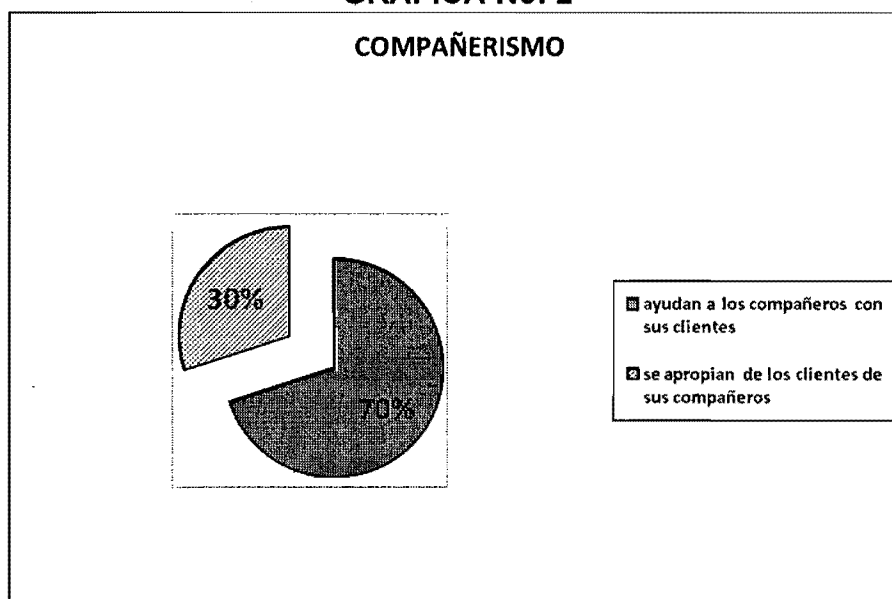
GRÁFICA No. 1



Fuente: Observación, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 80% de los vendedores cumplen con los horarios establecidos vrs 20% de los vendedores no cumplen con los horarios establecidos, llegando con frecuencia tarde a sus puestos de trabajo.

GRÁFICA No. 2

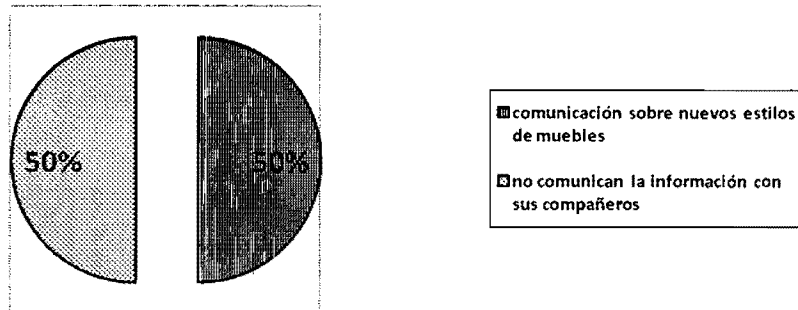


Fuente: Observación, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 70% de los vendedores informan a sus compañeros de trabajo sobre los clientes que los buscan vrs el 30% de los vendedores que se apropian de los clientes de sus compañeros, siendo así una competitividad insana, donde no hay trabajo en equipo y falta de respeto y compañerismo.

GRÁFICA No. 3

COMUNICACIÓN EFECTIVA

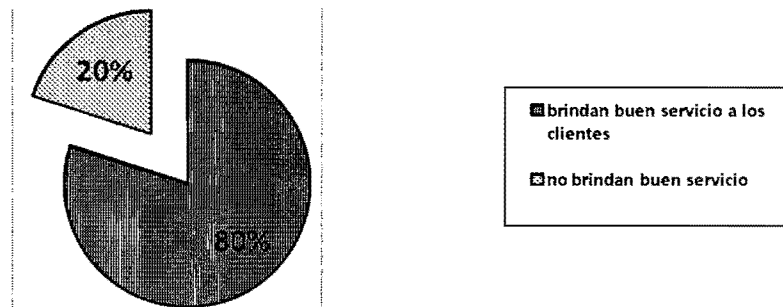


Fuente: Observación, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 50% de los vendedores informan inmediatamente a sus compañeros sobre nuevos estilos de dormitorios que han ingresado, vrs el 50% de vendedores que no informan a sus compañeros.

GRÁFICA No. 4

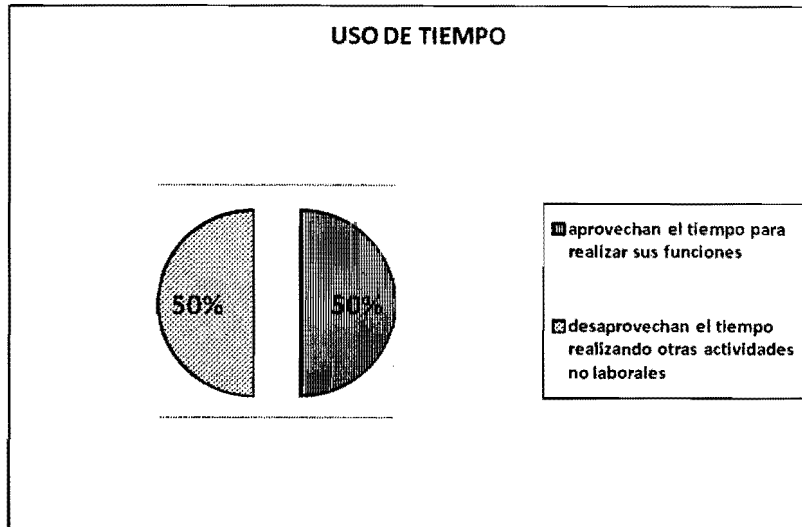
MISIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Observación, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 80% de los vendedores cumplen con brindar un buen servicio al cliente, vrs. el 20% de vendedores que no brindan un buen servicio al cliente, pues desconocen la misión empresarial creando individualismo al trabajar y dando como resultado rendimiento bajo e incumplimiento de las metas.

GRÁFICA No. 5

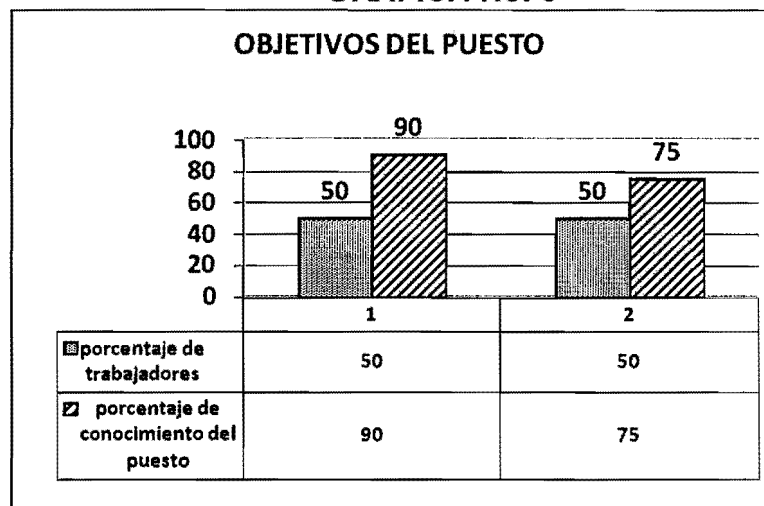


Fuente: Observación, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 50% de vendedores aprovechan el tiempo para cumplir con sus funciones, vrs el otro 50% de los vendedores lo utiliza para perder el tiempo.

Luego de la observación se procedió a la administración del cuestionario que mide el Clima Organizacional realizada en cada sucursal de la empresa. La primera serie (A) de preguntas comprendidas del numeral 1 al 04 estaban enfocadas en recaudar información sobre los objetivos del puesto obteniendo la siguiente información:

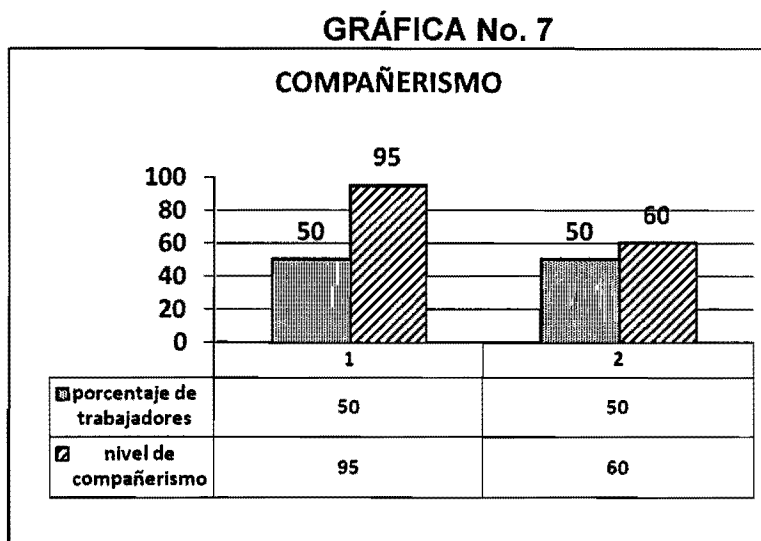
GRÁFICA No. 6



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 50% del personal le explicaron los objetivos del puesto en el proceso de Inducción un 90%, vrs el otro 50% del personal le explicaron los objetivos del puesto en el proceso de Inducción un 75%.

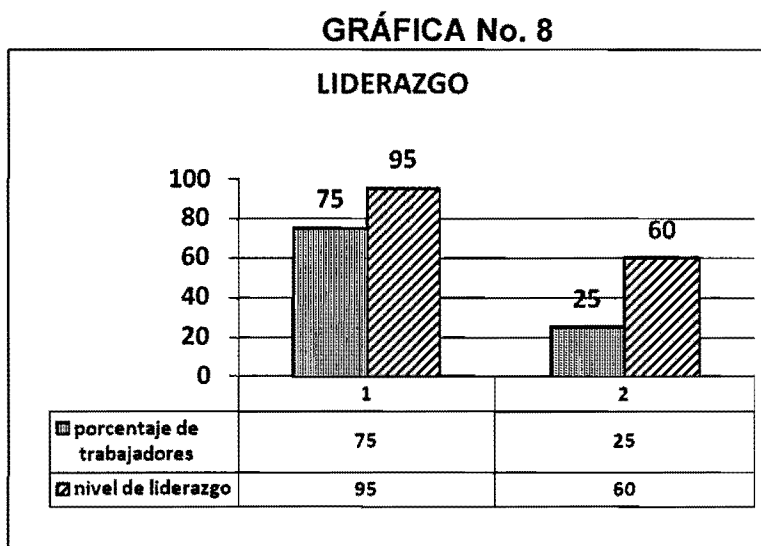
La segunda serie (B) de preguntas comprendidas del numeral 05 al 06 estaban enfocadas en recaudar información sobre el nivel de compañerismo y trabajo en equipo obteniendo la siguiente información:



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 50% de los trabajadores consideran que el nivel de compañerismo es muy bueno, vrs el otro 50% de trabajadores consideran que el nivel de compañerismo es regular por falta de comunicación y liderazgo con líneas de mando no claras.

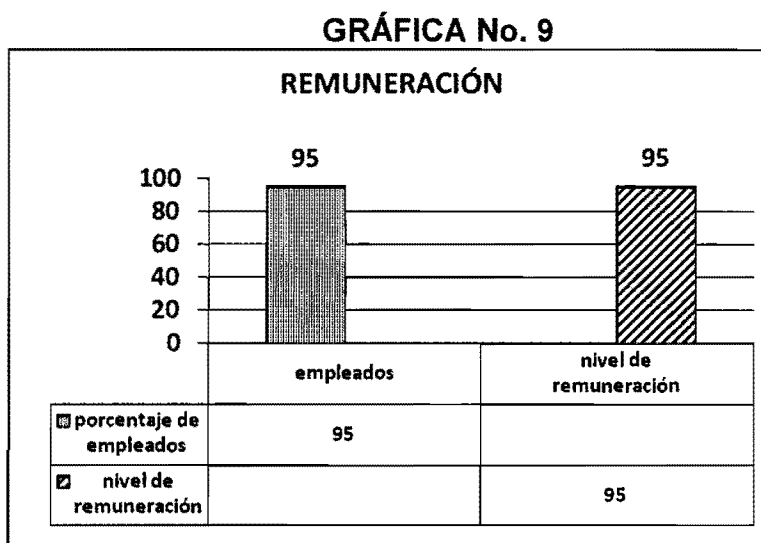
La tercera serie (C) de preguntas comprendidas del numeral 07 al 09 estaban enfocadas en recaudar información sobre el nivel de liderazgo obteniendo la siguiente información:



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 75% de los trabajadores consideran que el nivel de liderazgo es muy bueno vrs el 25% de trabajadores consideran que el nivel de liderazgo es regular.

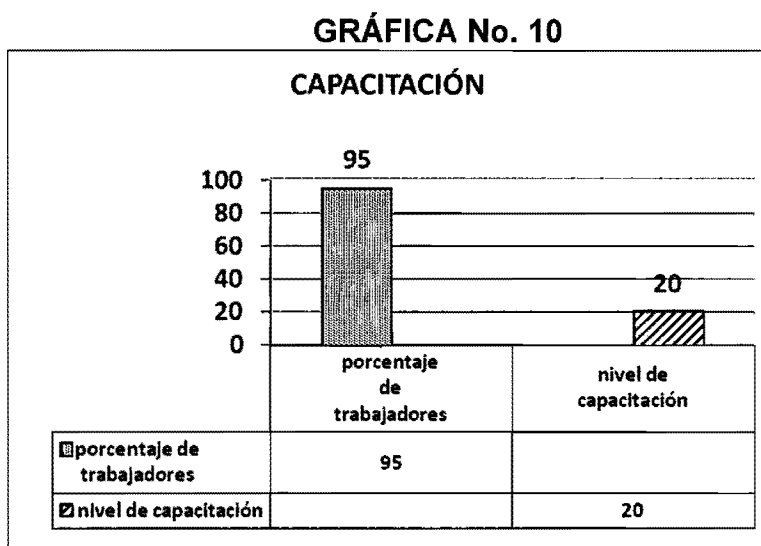
La cuarta serie (D) de preguntas comprendida del numeral 10 estaba enfocada en recaudar información sobre el nivel de remuneración obteniendo la siguiente información:



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas, S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 95% de los trabajadores consideran que el nivel de la remuneración es bueno.

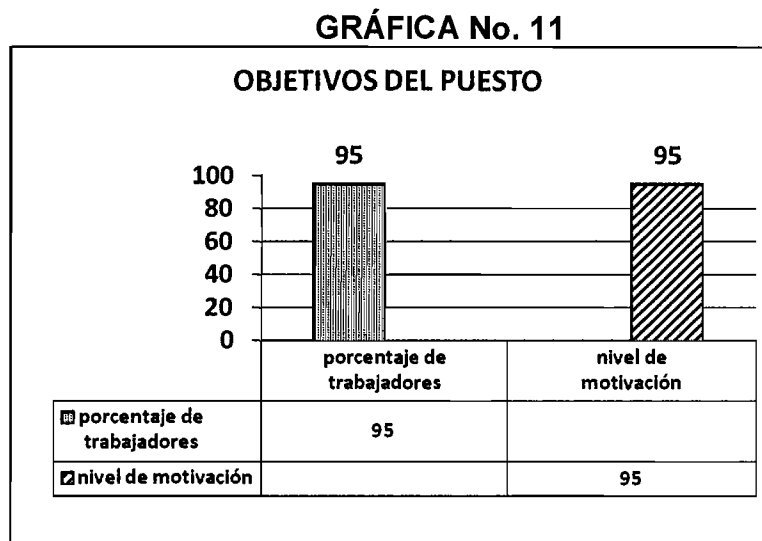
La quinta serie (E) de preguntas comprendida del numeral 11 estaba enfocada en recaudar información sobre el nivel de capacitación obteniendo la siguiente información:



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas, S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 95% de los trabajadores consideran que el nivel de capacitación en la empresa es malo.

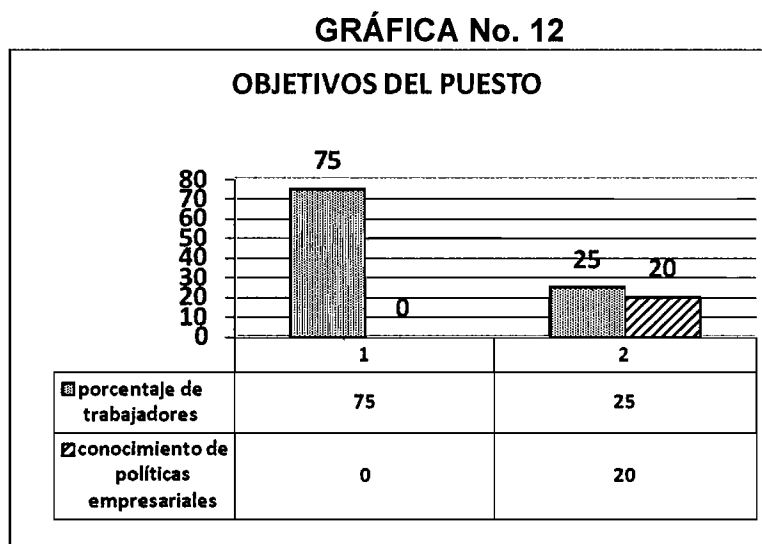
La sexta serie (F) de preguntas comprendida del numeral 12 a la 15 están enfocadas en recaudar información sobre el nivel de motivación obteniendo la siguiente información:



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

Descripción: El 95% de los trabajadores consideran que si están muy motivados de trabajar para la empresa, pero esto se debe a la remuneración ya que una capacitación y cursos de motivación por parte de los jefes es inexistente.

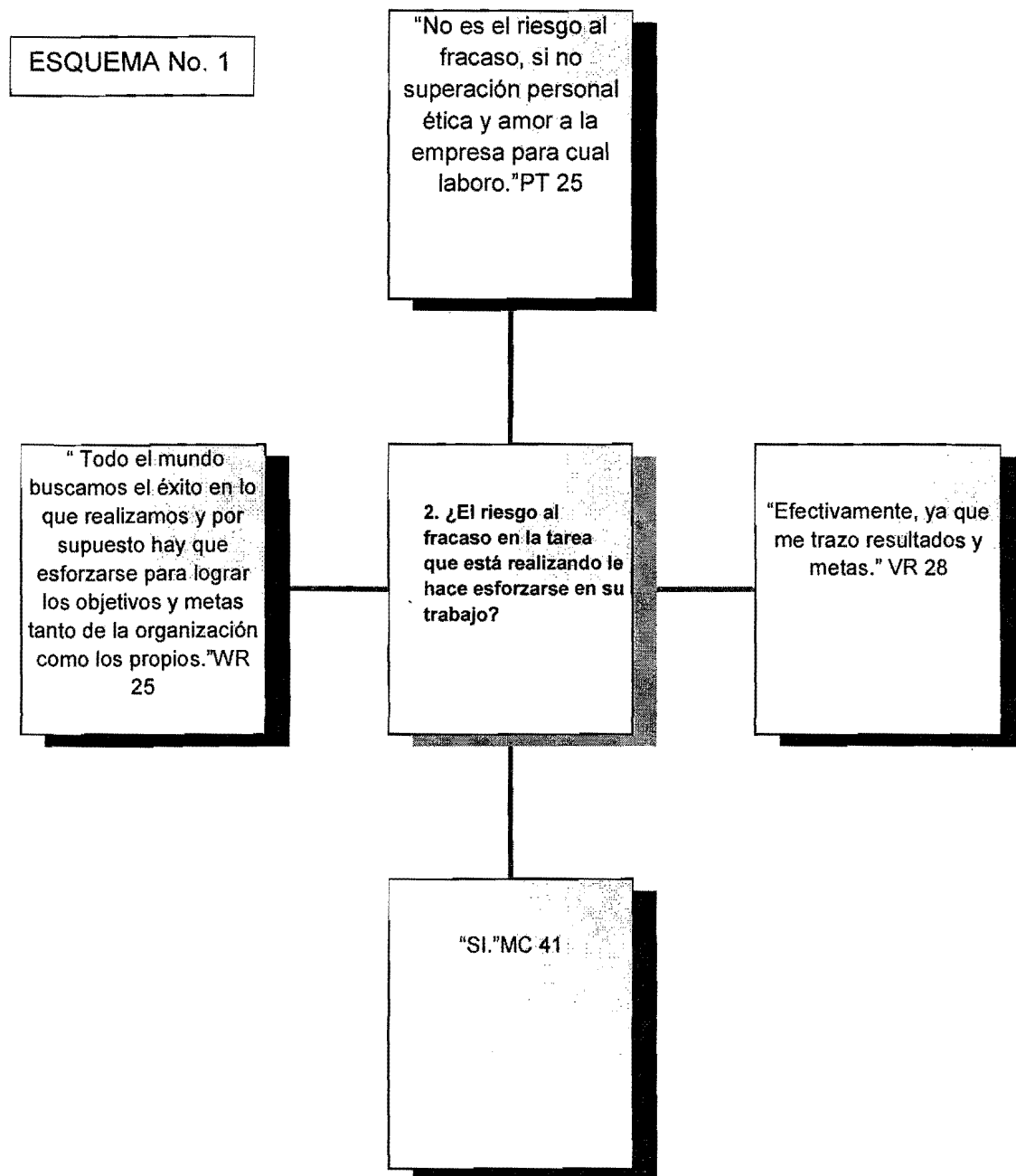
La séptima serie (G) de preguntas comprendida del numeral 16 a la 17 están enfocadas en recaudar información sobre el nivel de conocimiento de políticas de la empresa obteniendo la siguiente información:



Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional, aplicada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ideoformas,S.A., en los meses julio y agosto de 2011.

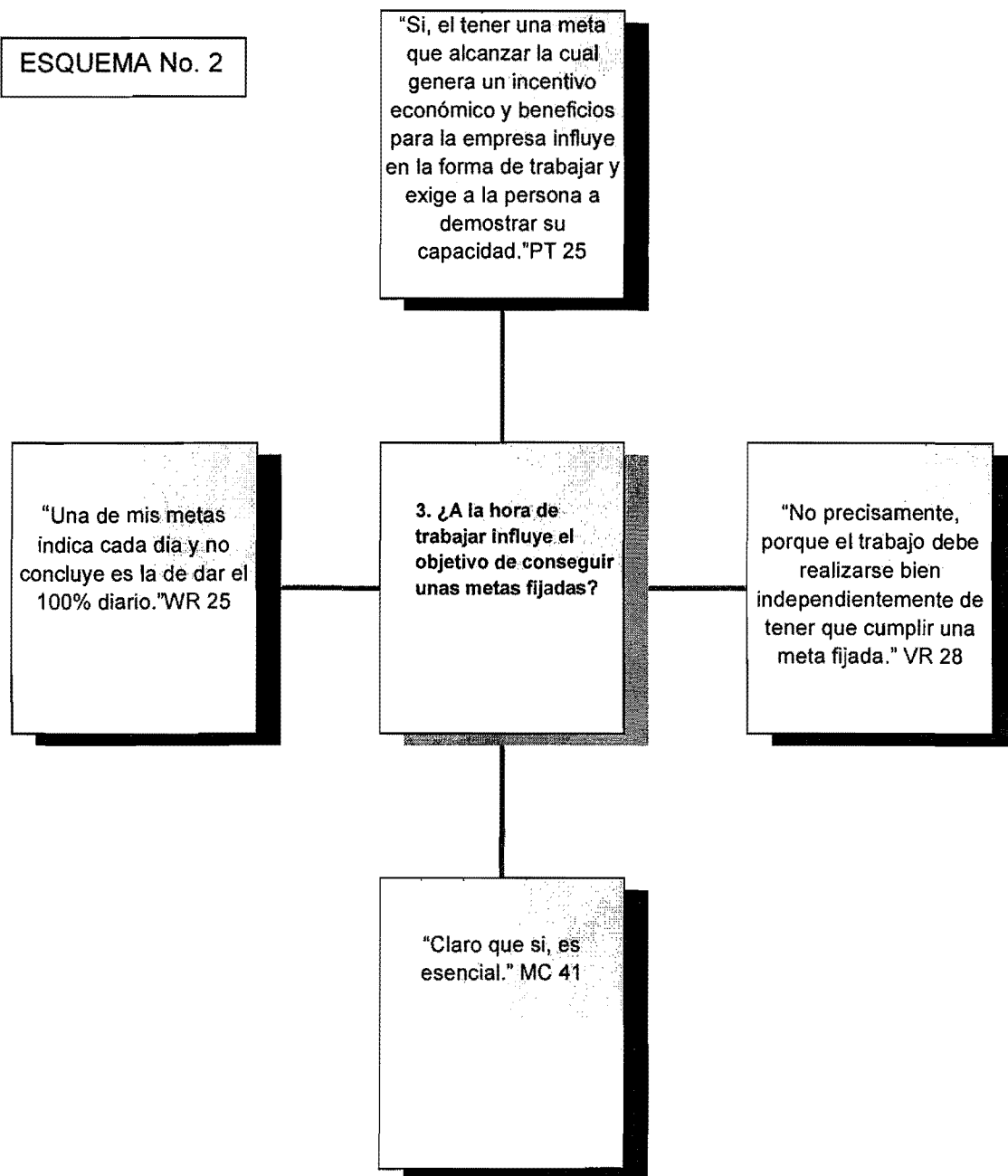
Descripción: El 75% de los trabajadores considera que no les explicaron las políticas empresariales en el proceso de inducción, y el 25% de la población considera que si les explicaron pero muy poco.

Como última herramienta aplicada se fue la entrevista dirigida donde se obtuvieron las siguientes respuestas:



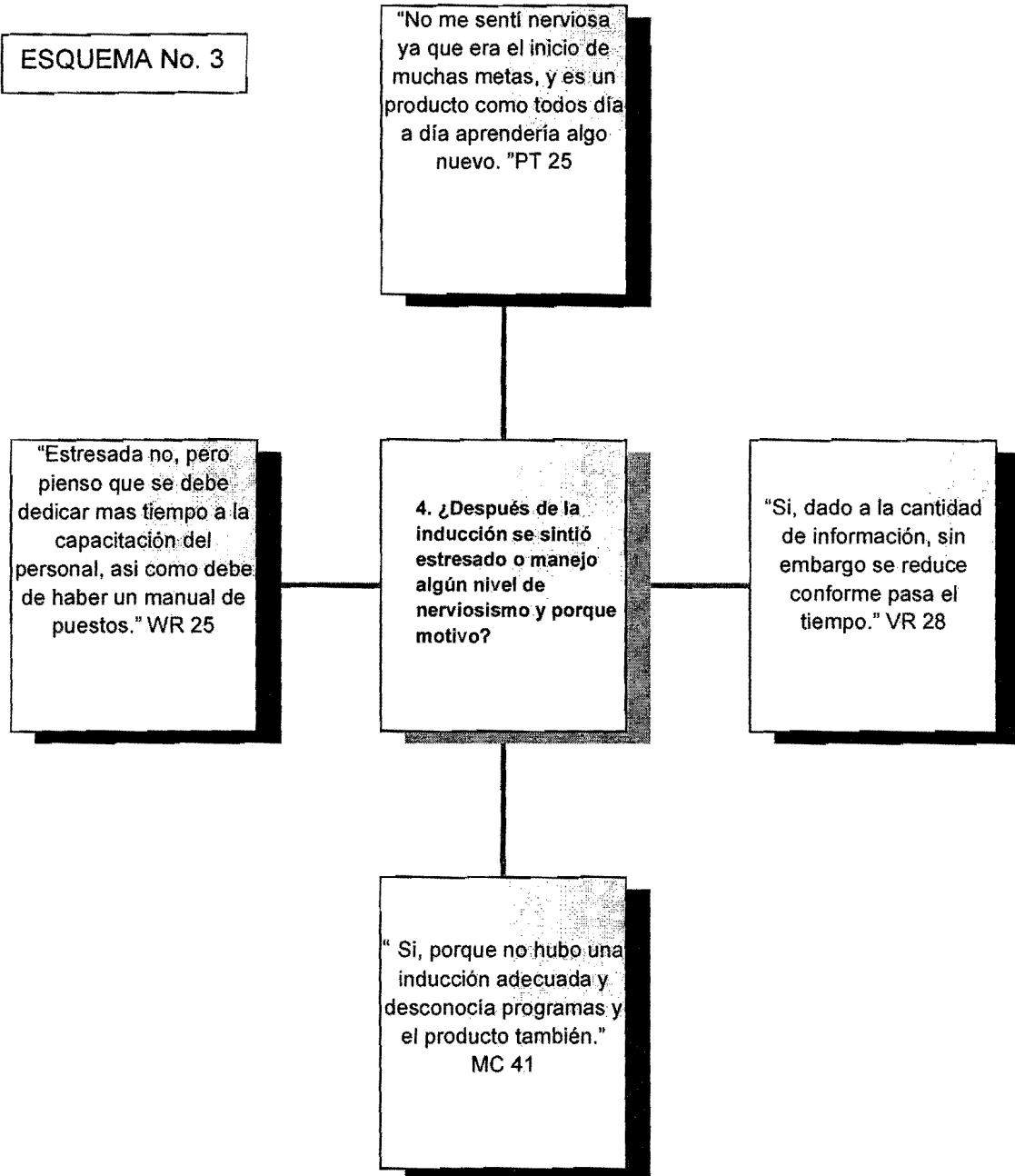
Análisis: Arriba encontrará las ideas de cada vendedor y en general los empleados consideran que están dispuestos a dar lo mejor en su trabajo, sin importar el miedo al fracaso.

ESQUEMA No. 2



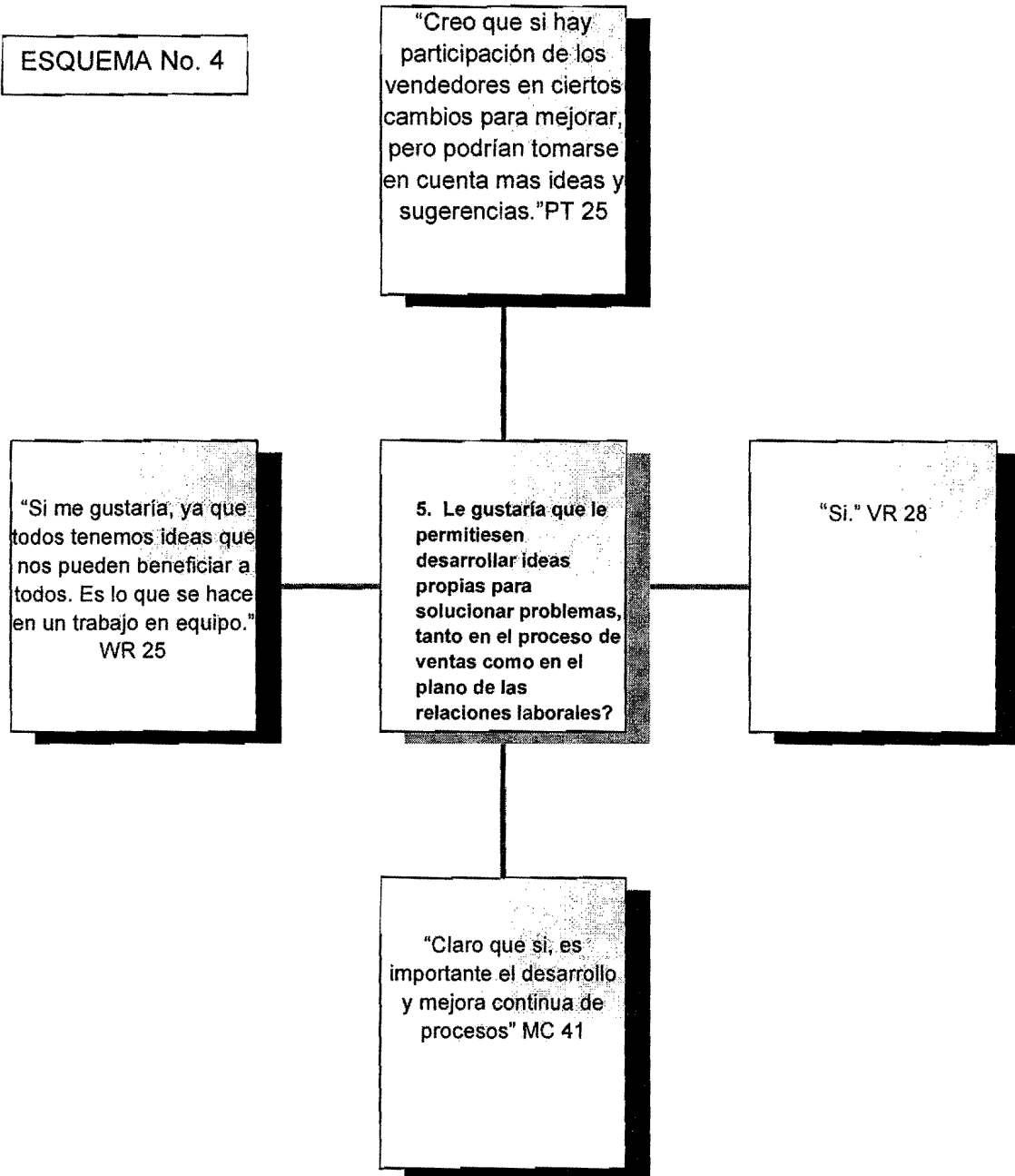
Análisis: La mayoría de los vendedores consideran que si es bueno trazar metas de forma diaria y según las solicitadas por la empresa aunque hay un pequeño porcentaje que no está de acuerdo que las metas reflejen un buen trabajo.

ESQUEMA No. 3



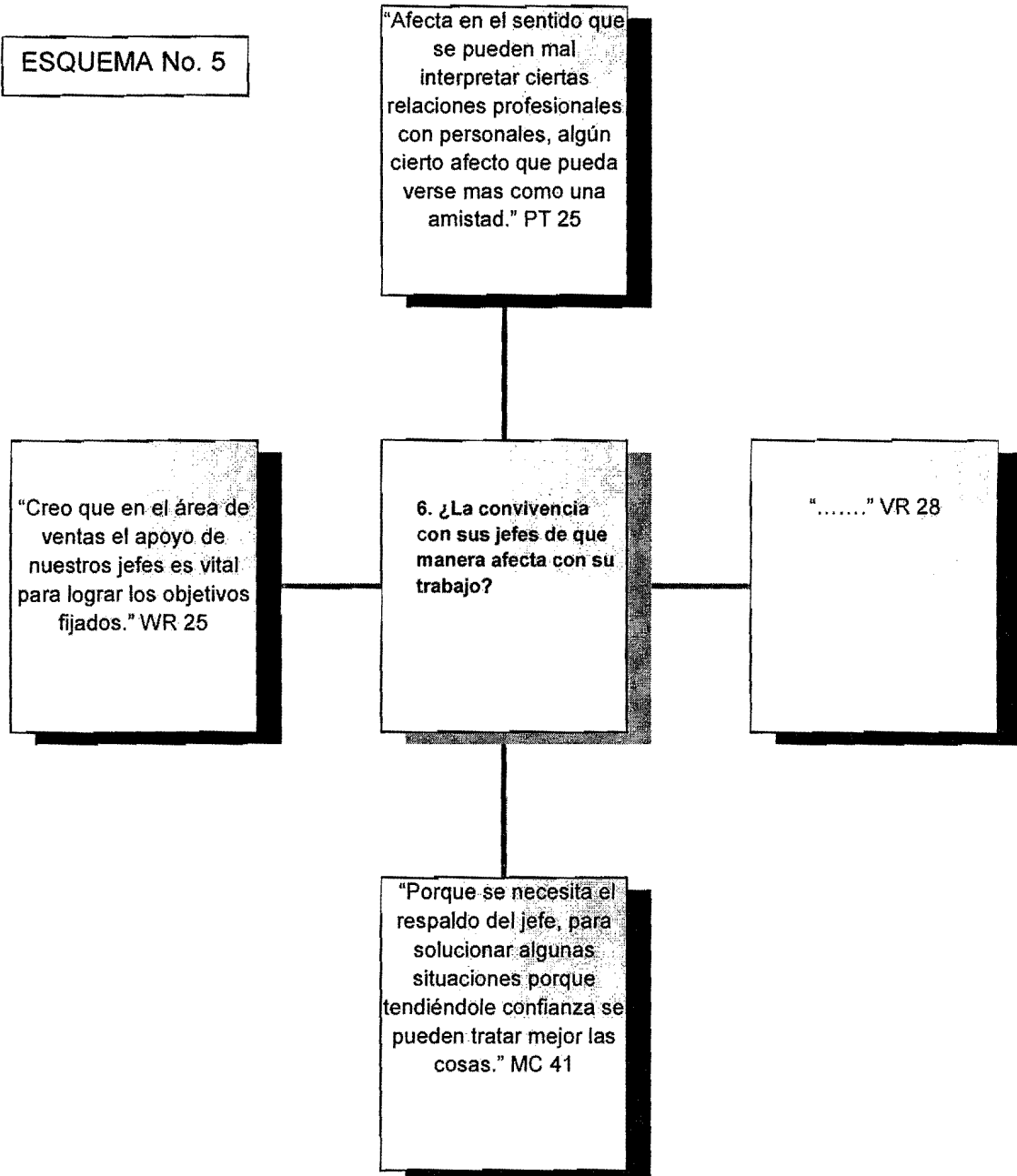
Análisis: La mayoría de los vendedores indica que si se sintió estresado e incomodo después de la inducción ya que no fue adecuada y con poca calidad para que el empleado obtuviera un buen conocimiento.

ESQUEMA No. 4



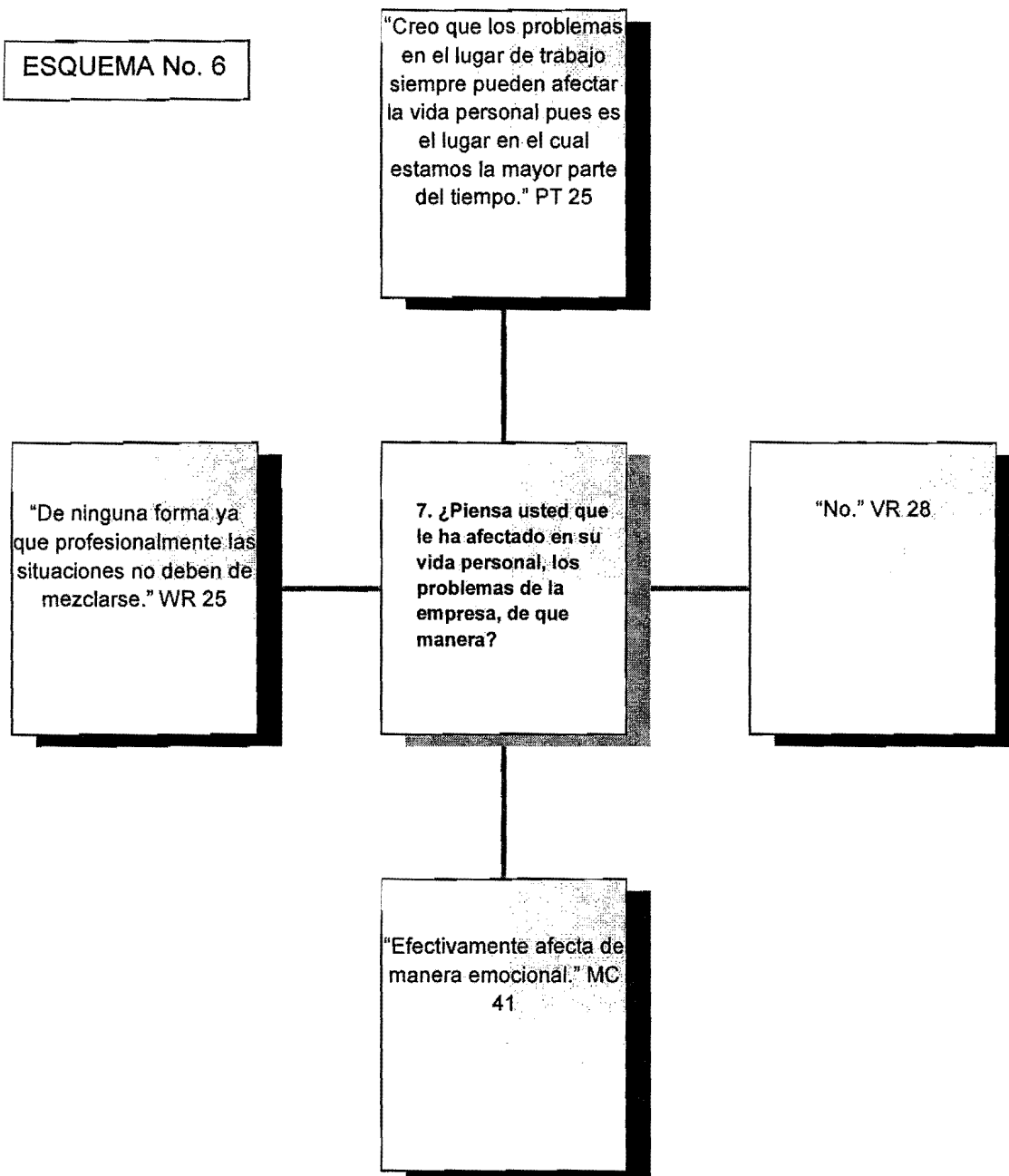
Análisis: Los empleados que es importante que tomen sus opiniones en cuenta para mejorar estrategias y se desarrolle el trabajo en equipo y deseo de participación en la toma de decisiones.

ESQUEMA No. 5

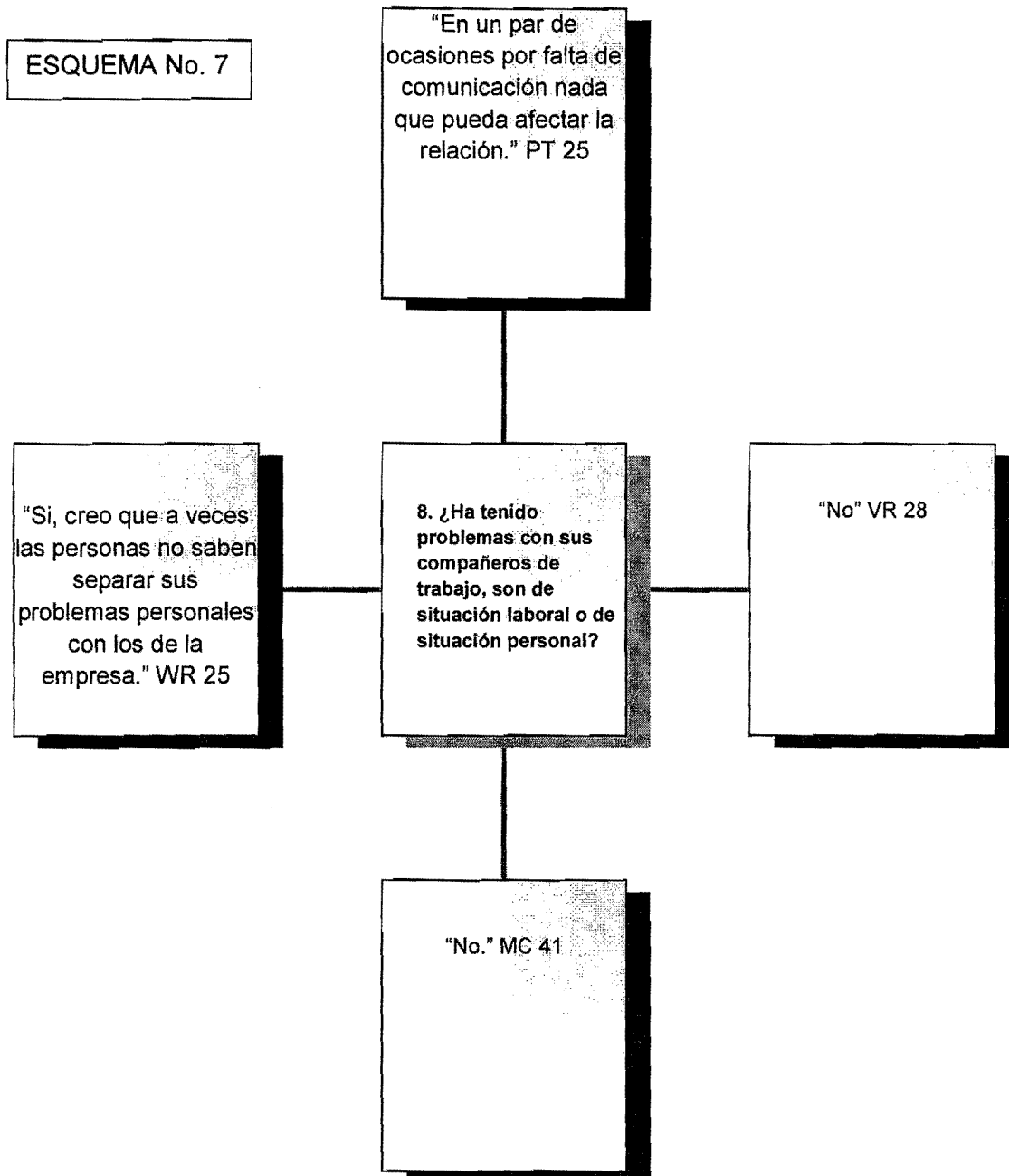


Análisis: Los empleados consideran que es necesario tener una buena relación con los jefes para poder realizar su trabajo de forma eficiente aunque debe de haber un equilibrio para que no se confunda lo profesional con lo personal.

ESQUEMA No. 6



Análisis: Según los comentarios la mitad de los empleados considera que le afecta personalmente los problemas laborales en su vida personal, aunque la otra mitad considera que los puede separar ambos aspectos, para que no afecten los problemas laborales con su familia.



Análisis: El 50 por ciento de los empleados considera que ha tenido problemas con sus compañeros de trabajo y en estas ocasiones han sido algunas sin mayor problema pero otras se han mezclado problemas personales llegando a afectar la relación laboral.

3.3 Análisis e Interpretación de Resultados:

El trabajo de campo desarrollado en la empresa Ideoformas S.A. en donde se realizó la investigación uno de los puntos importantes fue la inducción en donde se proporciona al nuevo empleado la comprensión del desempeño en su puesto favorece al éxito de la compañía y la forma en que contribuye a la sociedad. Aun cuando es probable que ya tenga creada una opinión sobre la empresa y cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial que encuentre su lugar en esta.

Los métodos para alcanzar el objetivo de que los empleados se sientan pertenecientes a la compañía pueden variar, es necesario que exista una cuidadosa planeación a fin de que los nuevos empleados no tengan problemas en su adaptación a la dinámica de la empresa, de esta forma estará motivado de laborar en su puesto eso le proporcionará una sensación de estabilidad.

El fomentar en el empleado el sentido de pertenecía es a través de reuniones mensuales con todos los vendedores sin ninguna falta para conocer los productos, promociones y descuentos del mes ya que según los resultados que los empleados informan, la capacitación y retroalimentación específica no es existente por el constante cambio de productos y esto genera problemas de comunicación de esta forma se tendrá que implementar en el contenido de la inducción una retroalimentación de los horarios y fechas de la capacitación, evitando este desfase de información.

Según los resultados obtenidos de la inducción, no se implementó en el inicio de la contratación el trabajo en equipo siendo deficiente en los empleados quienes esperan poder tener una mejor relación entre ellos, ya que con el trabajo de ventas hay un sentido de competencia pero si no se fomenta el trabajo en equipo antes de la competencia por obtener más clientes, habrán más problemas en dos sentidos uno que cuando el cliente llegue por segunda vez a la empresa y ya haya sido asesorado por otro vendedor anteriormente, no lo atenderán con la debida importancia ya que el vendedor actual sabrá que no obtendrá ningún beneficio del cliente por haber sido registrado por otro, y la otra problemática es que traten de pelear a los clientes y perder así el sentido de trabajo en equipo. En cuanto a las políticas los empleados no

conocen en su totalidad las mismas y es necesario encarrilar a los empleados a seguir el camino que desea alcanzar la empresa, y así poder hacer sentir al empleado que pertenece a la misma, realiza su trabajo y alcanza los objetivos esperados.

Las inferencias en cuanto al liderazgo se pudo comprobar que existe buen liderazgo por parte de los superiores para que los subordinados cumplan con las solicitudes, como los horarios de entrada y formas de atención al cliente. Este liderazgo se ha fomentado creando bases de confianza y comunicación continua entre el jefe inmediato y el empleado como también sanciones como última instancia para que se cumplan las responsabilidades de su puesto de forma inmediata.

La remuneración salarial es positiva creando satisfacción por parte de ellos y también la motivación pues es fundamental para efectuar su trabajo, aunque no hay capacitaciones para crear técnicas de motivación pues muchas veces la remuneración salarial puede crear un sentido de motivación pero esta es efímera pues dura muy poco y no debe de vincularse remuneración con motivación, es mejor tener estimulados a los empleados con reconocimiento de forma verbal, público y no monetario presisamente. Actualmente los salarios son mayores al promedio en comparación a otras empresas, y así no pierdan el sentido de motivación por recompensa, se tendrá que implementar otras técnicas como recompensas verbales del buen desempeño, empleados del mes, etcétera.

La inducción es fundamental para el posterior desempeño de los empleados, que a pesar de recibir una inducción rápida por las exigencias o necesidad de cumplir con tener el puesto ocupado se han olvidado el especificar el plan estratégico que desea alcanzar la empresa, tal y como lo demuestran varios puntos débiles del clima organizacional, y por el momento para el personal que actualmente labora para la empresa implementando capacitaciones para reforzar los temas de comunicación, políticas, capacitaciones, etcétera, para poder encarrilarlos y estar al mismo nivel de los nuevos empleados, evitando así prejuicios para los de nuevo ingreso.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones:

1. La implementación de un Manual de Puestos en las herramientas del Departamento de Recursos Humanos es necesaria para que se indiquen las funciones y responsabilidades del puesto al personal de nuevo ingreso, mejorando el nivel de adaptación y rápida identificación con la empresa.
2. El fomentar al nuevo empleado el conocimiento de las políticas de la empresa en el proceso de inducción y verificar su exacta comprensión y crear un ambiente de seguridad y mejor desempeño en las labores.
3. Las repercusiones psicológicas ante la falta de un proceso adecuado de inducción en la empresa provoca en el empleado sentirse estresado, inseguro y con devaluación personal en la realización y función del puesto; generando improductividad, deserción e inversión económica y de tiempo en una nueva contratación del puesto del trabajo.
4. Un proceso adecuado de inducción al puesto y al área de trabajo específico fortalece al candidato en el perfil que requiere su puesto y estará mejor enfocado a las conductas menos desarrolladas, para que se puedan obtener resultados eficientes e inmediatos.
5. El conservar un perfil completo del puesto que contenga las características idóneas que debe poseer el candidato coadyuva a tomar decisiones objetivas en cuanto a la contratación, sin mayor influencia o

subjetividades del entrevistador debido a que se enfoca en la ausencia o presencia de los comportamientos específicos.

6. Los programas de inducción deben de concentrarse en problemas específicos que afrontan los nuevos empleados creando una armonía entre las necesidades de los empleados y de la empresa.
7. La inducción y la capacitación que se les proporciona a los empleados sobre las responsabilidades del puesto es necesario para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y crea en él gratificación, motivación y recompensa.

4.2 Recomendaciones:

A la Universidad de San Carlos de Guatemala:

- Continuar apoyando las investigaciones de los alumnos con temas relacionados a la salud mental de los trabajadores de las empresas guatemaltecas.

A la Iniciativa Privada

- Velar por la satisfacción de la persona y la salud mental dentro de la empresa a través de los procesos de Recursos Humanos.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas:

- Motivar a los estudiantes a investigar temas de actualidad en relación al ámbito laboral.

A la Empresa Ideoformas, S.A.:

- Promover una correcta implementación del proceso de inducción ya que es la clave para una estabilidad laboral.
- Proporcionar al empleado por medio de la inducción el plan estratégico empresarial para crear un sentido de pertenencia y así todos los miembros estén enfocados a la meta que se desea alcanzar.

Al Departamento de Recursos Humanos Ideoformas, S.A.:

- Revisar y retroalimentar a los empleados la información del plan estratégico ya que conforme las empresas evolucionan se crean nuevas políticas.
- Vigilar porque el personal crezca de la mano de la organización en busca de la excelencia por medio de capacitaciones continuas a los empleados actuales y modificando la inducción a los de nuevo ingreso.

A los estudiantes de Orientación Vocacional y Laboral:

- Identificar otros temas de investigación relacionados a la satisfacción del empleado para hacer su vida laboral más confortable dentro de la empresa.
- Realizar procesos de investigación efectivos y medibles para demostrar a las empresas el valor agregado que genera el colaborador como gestor principal del cumplimiento de metas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Editorial McGrawhill, Quinta Edición, 2000, Bogotá, Colombia, pp. 699
2. Dicaprio , N. S., "Teorías de la Personalidad" Editorial McGrawhill, Segunda Edición, 1989, México, pp.559
3. Hampton, David R. "Administración" Editorial McGrawhill, Segunda Edición, México, pp. 287.
4. Hernández Sampieri, Roberto, "Metodología de la Investigación" Editorial McGrawhill, Cuarta Edición, 2006, México, pp. 850.
5. Peña, M. B. "Dirección de Personal" (6ª. Ed.). España, 1987 Hispano Europea, pp. 356.
6. Ponce Arévalo Juan Carlos, Importancia de la Cultura y el Clima Organizacional
[www..monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII223](http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII223).
7. Valero "Administración de Personal" (1ª. Ed.) 1998, Venezuela, Cobo, pp. 455.
8. Werther, Jr William, "Administración de Personal y Recursos Humanos" Editorial McGrawhill, Quita Edición, 2,000, México, pp.582.

9. Robbins, Stephen, "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, México, 1996, pp.362.
- 10.Davis, Keith. William, Werther, "Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGrawhill, México, 1991, pp. 395.
- 11.Labarca, Guillermo, "La formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo" Santiago de Chile , 1996, pp. 168.
- 12.Dorsh, Friedrich, "Diccionario de Psicología" Editorial Herber, Buenos Aires, Argentina, 1981, pp. 684.

ANEXO

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Responsables: Lissette Girón/Regina López

ANEXO I

GUÍA DE OBSERVACIÓN

No.	Acción a Evaluar	Cumple	No Cumple	Observaciones
1	Horarios de Entrada y Salida			
2	Proceso de Ventas			
3	Trabajo en Equipo			
4	Aprovechamiento de Tiempo			
5	Atención al Cliente			

GUÍA DE ENTREVISTA

- 1- El reconocimiento de su trabajo por parte de sus superiores afecta positivamente a su rendimiento en su ambiente de trabajo, como ha sido ese tipo de reconocimiento
- 2- El riesgo al fracaso en la tarea que está realizando le hace esforzarse en su trabajo.
- 3- A la hora de trabajar le influye el objetivo de conseguir unas metas fijadas.
- 4- Después de la Inducción se sintió estresado o manejo algún nivel de nerviosismo, y porque motivo?
- 5- Le gustaría que le permitiesen desarrollar ideas propias para solucionar problemas, tanto en el proceso de ventas como en el plano de las relaciones laborales.
- 6- La convivencia con sus jefes de que manera afecta con su trabajo?
- 7- Piensa usted que le ha afectado en su vida personal, los problemas de la empresa, de que manera?
- 8- Ha tenido problemas con sus compañeros de trabajo, son de situación laboral o de situación personal?

CUESTIONARIO

Instrucciones: Marque con una ☒ según sea su respuesta las casillas cuadradas en cada uno de los ítems o preguntas, como también conteste las preguntas que se le plantean.

1-¿Los objetivos de su departamento están bien definidos?

Si ☐

No ☐

2-¿De un rango de porcentaje de 0% a 100% en qué escala considera usted que conoce las funciones de su puesto? _____

¿Por qué?: _____

3-¿Su Jefe estimula continuamente a sus colaboradores y les proporciona las herramientas para mejorar su desempeño?

Si ☐

No ☐

4-¿Cómo califica el trabajo en equipo de todos los integrantes de su departamento?

- ☐ Excelente
- ☐ Muy Bien
- ☐ Bien
- ☐ Regular
- ☐ Mal
- ☐ Muy mal

5-Califique el tipo de relación entre sus compañeros de departamento:

- ☐ Muy estrecha
- ☐ Estrecha
- ☐ Normal
- ☐ Distante
- ☐ Muy distante

6-¿Contribuyen sus compañeros de departamento al logro de sus funciones?

Si ☐

No ☐

7-¿Su jefe inmediato, le da en forma eficiente y precisa solución a los problemas presentados en su departamento?

Si ☐

No ☐

8-¿Si requiere ayuda de su jefe inmediato, la recibe?

- ☐ Siempre
- ☐ En algunas oportunidades
- ☐ En muy pocas oportunidades
- ☐ Casi siempre
- ☐ Casi Nunca
- ☐ Nunca

9-¿Existe comunicación abierta y precisa por parte de su jefe inmediato?

Si ☐

No ☐

10-¿El sueldo que recibe llena sus expectativas?

Si ☐

No ☐

¿Por qué? _____

10-¿Existe por parte de su jefe inmediato interés para capacitarse en el entorno de sus labores?

Si ☐

No ☐

11-¿Qué temas referentes a su puesto de trabajo le gustaría recibir?

12-¿Su jefe apoya sus esfuerzos para mejorar la calidad de su trabajo?

Si ☐

No ☐

13-¿Qué clase de motivación y capacitación considera usted que necesita el área para la cual usted labora?

14-¿Se siente feliz de trabajar para IDEOFORMAS S.A.?

Si ☐

No ☐

¿Por qué?

15-¿Considera que la empresa brinda la oportunidad, a las personas productivas, de crecer dentro de la misma?

Si ☐

No ☐

¿Por qué? _____

Políticas:

16-¿Conoce usted las políticas de la empresa? Mencione al menos 3.

1. _____
2. _____
3. _____

17-¿Cuál es su opinión acerca de las políticas de la empresa?

